

LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN LAS IPS DE  
VILLAVICENCIO

HOOVER FERNEY ALVAREZ PABON

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO

2016

LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN LAS IPS DE  
VILLAVICENCIO

HOOVER FERNEY ALVAREZ PABON 146002700

Informe final de pasantía en proyecto de investigación EPI como requisito para obtener el  
título de Administración de Empresas

DIRECTOR  
DAGOBERTO TORRES FLÓREZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO

2016

## **AUTORIDADES ACADÉMICAS**

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

**Rector Universidad de los Llanos**

DORIS ALICIA TORO GELPUD

**Vicerrector Académico**

JOSE MILTON PUERTO GAITAN

**Secretario General**

RAFAEL OSPINA INFANTE

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

LILIA SUAREZ PUERTO

**Directora de Escuela de Administración y Negocios**

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

**Director de Programa Administración de Empresas**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**JAVIER DIAZ**  
**Director Centro de Investigaciones**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

---

**DAGOBERTO TORRES FLOREZ**  
**Director Trabajo de Grado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios en primer lugar por la oportunidad de cumplir tan importante logro profesional, a mis padres y seres queridos por su apoyo en todo el proceso, de igual forma a la Universidad de los Llanos y todo su cuerpo docente, por permitirme formarme académicamente para lograr ser administrador de empresas útil para la sociedad, también al director de la pasantía en investigación, Dagoberto Torres Flórez quien con su conocimiento, experiencia, paciencia y motivación me ayudó a lo largo del proceso para lograr terminar los estudios con éxito. Por último a todas las personas que desde un modo u otro colaboraron para lograr llevar a cabo esta investigación, en especial a las IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio que me abrieron las puertas y me permitió conocer un poco de su organización.

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>2 .Planteamiento del problema.....</b>	<b>12</b>
2.1 Formulación del problema.....	15
<b>3. Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>17</b>
4.1 Objetivo general.....	17
4.2 Objetivos específicos .....	17
<b>5. Marco de referencia.....</b>	<b>18</b>
5.2 Marco teórico.....	18
5.2.1 Capacitación.....	18
5.2.2 Inducción.....	21
5.2 Marco conceptual.....	24
<b>6. Marco geográfico.....</b>	<b>25</b>
<b>7. Diseño metodológico.....</b>	<b>26</b>
<b>8. Análisis de resultados.....</b>	<b>28</b>
8.1. Los procesos de inducción, en las instituciones prestadoras de servicios de salud Ips de Villavicencio. ....	28
8.2. Métodos de capacitación que realizan a sus empleados las IPS de Villavicencio.....	34
8.3 Los factores de la aplicación de capacitación en las instituciones prestadoras de servicios de salud Ips de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio .....	46
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>10. Recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
<b>11.Bibliografía.....</b>	<b>59</b>

## Lista de tablas

Tabla 1 Tipos De Capacitación.....	20
Tabla 2 Etapas De La Inducción.....	23
Tabla 3 IPS de la ciudad de Villavicencio, que prestan los servicios de nivel 2, 3 y 4 de complejidad.....	26

## Lista de figuras

Figura 1. Porcentaje de peticiones, quejas y reclamos, según Macromotivo.....	
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Figura 2. Contenidos De Capacitación.....	19
Figura 3. Proceso De Sistema De Capacitación.....	21
Figura 4. Adaptación Al Nuevo Puesto De Trabajo.....	22
Figura 5. Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta.....	25
Figura 6. Tiempo de duración de la inducción del personal.....	29
Figura 7 Tipo de personal encargado de los procesos de inducción. ....	30
Figura 8. Importancia de la inducción para personal ascendido.....	31
Figura 9. Desarrollo de planes de inducción en las IPS.....	31
Figura 10. Importancia de la inducción para el cumplimiento de objetivos.....	32
Figura 11. Nivel de importancia de la inducción a personal nuevo. ....	33
Figura 12. Días de inducción en relación con encargado de la inducción.....	34
Figura 13. Frecuencia de capacitación de personal por parte de entidades gubernamentales.....	35
Figura 14. Frecuencia de capacitación del personal. ....	36
Figura 15. Medios utilizados para las capacitaciones.....	37
Figura 16. Frecuencia de capacitaciones por instituciones.....	38
Figura 17. Periodos de realización de capacitaciones. ....	38
Figura 18. Frecuencia de capacitación personal administrativo.....	39
Figura 19. Porcentajes de capacitación personal asistencial.....	40
Figura 20. Tipo de recursos como incentivos en las capacitaciones.....	41



Figura 21. Porcentaje de inversión en capacitación de procesos operativos.....	42
Figura 22. Uso de coaching o acompañamiento a personal con bajo desempeño.....	43
Figura 23. Porcentaje de acompañamiento de gestión humana a otros departamentos.....	44
Figura 24. Estructuración de programas de capacitación de acuerdo a los objetivos estratégicos. .....	44
Figura 25. Evaluación de desempeño de las capacitaciones.....	45
Figura 26. Aspectos más importantes al momento de capacitar.....	46
Figura 27. Programas de capacitación enfocados a la mejora de la ventaja competitiva.....	47
Figura 28. Programas de capacitación enfocados hacia la globalización en las IPS.....	48
Figura 29. Desarrollo programas de capacitación en Segunda lengua en las IPS.....	49
Figura 30. Desarrollo de programas de capacitación en servicio al cliente.....	50
Figura 31. Implementación de capacitaciones para mejoramiento de la innovación en las IPS.	51
Figura 32. Capacitaciones para el desarrollo de las competencias integrales de jefaturas.....	51
Figura 33. Planes de gestión humana para el desarrollo de habilidades en jefaturas.....	52
Figura 34. Inversión en capacitación destinada a procesos estratégicos de mercado.....	53
Figura 35. Inversión en capacitación y mejora en desempeño laboral .....	54
Figura 36. Capacitación enfocada al desarrollo de ventajas competitivas a través del personal	54

## **1. Introducción**

El siguiente trabajo de investigación es un análisis de los procesos de capacitación e inducción de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio, Meta. La parte fundamental del estudio realizado a continuación se centra en conocer la situación actual de las IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad, en cuanto a la inducción y capacitación de personal así como la frecuencia de capacitaciones, planes estructurales de las mismas, plataforma estratégicas, entidades que ofrecen a las IPS la oportunidad de capacitar al talento humano que las componen, entre otros.

Todos los componente de una organización deben estar dispuestos a una transformación; ya no existen los puestos de trabajo estáticos y el talento humano debe estar preparado para mejorar continuamente y realizar las funciones que se necesiten. Sin duda alguna, cualquier persona y organización que no esté dentro de este pensamiento evolutivo y no se adapte rápidamente al entorno es fácilmente intervenida o sacada del mercado, ya que se encuentra en desventaja al no responder a las nuevas exigencias tanto del mercado como de la competencia. Por esta razón se decide indagar acerca del mejoramiento continuo de los procesos de capacitación e inducción del personal en las IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio, Meta.

En tal sentido si las organizaciones se cran con el propósito de ofrecer bienes y/o servicios, y así obtener servicios a través del ejercicio de la oferta y demanda, es oportuno contar con un equipo de trabajo bien capacitado, a la vanguardia del mercado y que utilice de la mejor forma los recursos disponibles, por lo tanto la gerencia debe implementar a nivel de administración de personal un plan continuo de capacitación en diferentes áreas que requiera la institución prestadora de salud. Es bastante interesante conocer cuáles son las estrategias que desarrollan las IPS para capacitar al personal y que áreas se fortalecen con mayor frecuencia.

Es evidente entonces que la mano de obra con su respetiva inducción y debidamente capacitada busca mayor nivel de competitividad frente a las otras IPS del mercado. La capacitación puede definirse como todo proceso o actividad que implementa una organización, en busca de mejorar los conocimientos, conductas, habilidades o actitudes del personal; adaptados a las necesidades de la organización, ya que todas las organizaciones no son iguales o

tienen las mismas necesidades. Un plan de capacitación de personal proporciona múltiples beneficios tanto al personal como a la organización; por ejemplo la mejora de las relaciones laborales, eliminar barreras de incompetencia en los trabajadores, desarrolla en el trabajador un mayor nivel de satisfacción y seguridad en su puesto de trabajo, etc. Cada una de las áreas de la organización desempeña una función específica, pero a su vez, cada uno es un eslabón que en conjunto logran los objetivos propuestos por la empresa.

Toda organización, necesita de planes de capacitación a corto, mediano o largo plazo. Dependiendo de la situación actual de la empresa, podemos inferir que tipo de plan de capacitación se requiere y a qué término de tiempo se puede ejecutar. Por ejemplo, una empresa con bajos niveles de competitividad, deberá optar con mayor urgencia, en un plan de capacitación que ayude a su organización a mejorar procesos que están realizando con mayor dificultad, también a identificar aquellas falencias que están perjudicando el entorno de la empresa. Se pueden identificar necesidades de capacitación, cuando la organización está siendo afectada en sus procesos de producción, mal servicio al cliente, cuando hay diferencias de conocimientos entre las tareas a realizar y lo que el trabajador realmente sabe, cuando se realizan evaluaciones de desempeño, etc.

Las necesidades de capacitación, deben ser cuidadosamente estudiadas, para evitar invertir en planes de capacitación que no sean necesarias en la empresa y que no ayuden a solucionar problemas o mejoras de procesos, por esta razón se le preguntaron los jefes de recursos humanos de las IPS, si cuentan o no con planes estructurados de capacitación adecuados y si en su plataforma estratégica y manuales de funciones y procedimientos están constituidos los procesos de desarrollo de personal.

La capacitación contribuye a la formación y preparación del recurso humano que requiere y está laborando en la empresa, por tanto debe ser una actividad muy bien planeada y de regular implementación. Cabe notar, que no todos los problemas organizacionales pueden ser resueltos con capacitar al personal, algunos problemas organizacionales requieren otras estrategias diferentes a las de formar al personal humano. No obstante, la capacitación sigue siendo una de las piedras angulares para que el talento humano y la organización crezcan de manera conjunta, sean más competitivos en el mercado y puedan dar mejor respuesta a los desafíos que impone el entorno.

## **2 .Planteamiento del problema**

Como parte de la investigación encabezada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos, que realizan acerca del análisis de los procesos de gestión humana de las instituciones Prestadora De Servicio De Salud IPS de Villavicencio, se desarrolló el proyecto de investigación que analiza dos principales procesos dentro de la gestión humana, la inducción y capacitación que viven actualmente los empleados de las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS de 2 , 3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio, entendiendo la relación que esta temática posee, se tendrá en cuenta factores de capacitación e inducción como apoyo de la alta administración, avances tecnológicos y estilos de aprendizaje, que en conjunto representa para el empleado aspectos motivacionales y de productividad en su empresa.

De acuerdo con estudio realizado por la Universidad Nacional de Colombia aplicado a las IPS de Bogotá (Gonzales & Pico, 2012), se evidencia las precarias condiciones laborales y la insatisfacción por parte del personal en el sector salud, este estudio se fundamenta en los tipo de contratación, altos niveles de estrés, horas laborales, salarios, carga laboral, entre otros, donde se evidencia las condiciones reales de los empleados asistenciales y administrativos de la clínica . En los resultados se obtuvo que uno de cada cuatro trabajadores había considerado cambiar de trabajo debido a su precaria situación laboral, un 32% de los empleados expresó que adoptan posturas dolorosas durante la ejecución de sus tareas; un 46%, que deben atender a varios pacientes al tiempo; un 33%, que experimentan interrupciones mientras desempeñan su labor; y un 39%, que no disponen de un lugar adecuado para descansar durante el turno nocturno.

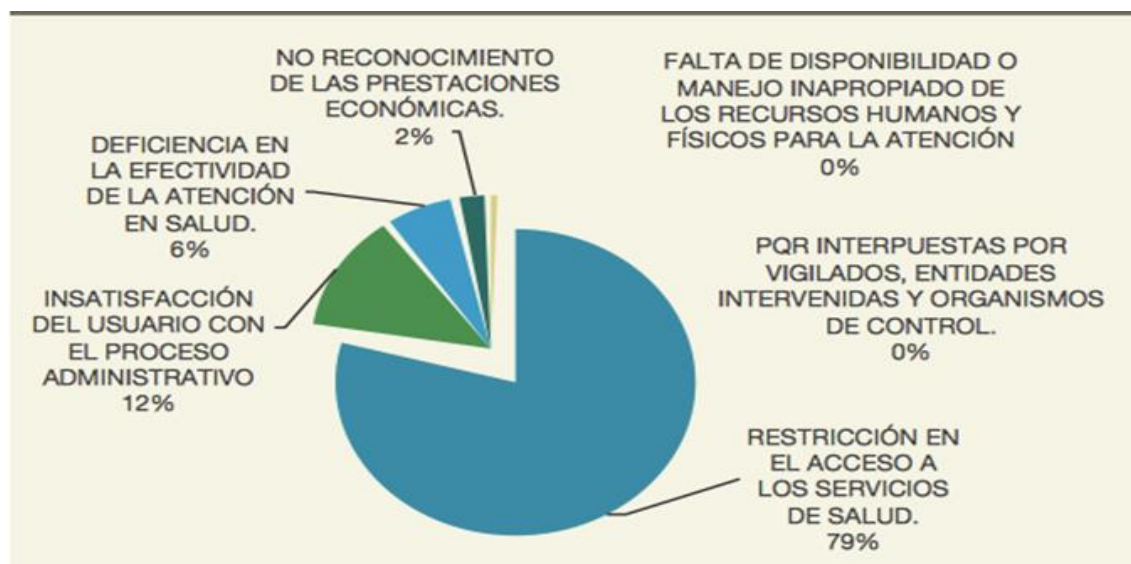
Así mismo, al contrastar la situación de las IPS de la ciudad de Bogotá, con otros países, el estudio arrojó que la problemática de los empleados del sector se encuentra también en países como España y Estados Unidos, donde el talento humano no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes, debido a la falta de una inducción y capacitación del personal adecuada.

La (Organización Panamericana de la Salud, 2012), revela también algunas deficiencias del sistema de salud colombiano como es: el índice de médicos a 2009, por cada 1.000 habitantes es

de 16,5, el número de enfermeras a 2009, de 8 por cada 10.000 habitantes, y la cantidad de camas en los hospitales es de 1,4 por cada 1.000 habitantes, los anteriores datos por debajo de los promedios latinoamericanos. Sobresale a favor de Colombia el porcentaje de atención en salud por personal capacitado cuyos porcentajes son superiores a los latinoamericanos.

Según el (Consejo Privado de Competitividad, 2014), la ley 100 de 1993 mejoró en gran medida la salud para los colombianos en cuanto a cobertura, aumentando de 31,4% para 1990 a 91% para el 2012. En materia de afiliación para el 20% más pobre de la población pasó de 4,3% en 1993 a 87% en 2011, sin embargo, como se mencionó con anterioridad, el índice de médicos por habitante es preocupante, que puede estar relacionado con este aumento de cobertura. En este informe se observa una baja frecuencia de asistencia a cursos de capacitación, quizá por motivos de desmotivación, por el estrato socioeconómico, por nivel de ingreso, la falta de tiempo, los extensos horarios de trabajo o la variación en la programación de los turnos.

La falta de apoyo económico y tiempo para asistir a capacitaciones, y la deficiente inducción al momento de ingresar a las instalaciones de las IPS, es quizás un factor importante en la productividad en el sector salud. (Arboleda Posada, 2012 ), “a 242 encuestados de las IPS de Medellín, el 71,4% pertenecen a la institución pública y 23% del sector privado, Al observar la percepción de las facilidades brindadas por la institución en tiempo y apoyo económico para asistir a capacitaciones, hay una tendencia al apoyo que ocasionalmente se les brinda en tiempo y dinero el 33% y 24% respectivamente. La falta de apoyo económico se destaca en un 36% y 22%, nunca y casi nunca. Solo el 31% afirma contar con facilidad de tiempo y el 17% con apoyo económico siempre o casi siempre. Tanto en las instituciones públicas como en las instituciones privadas más del 58% de los encuestados expresa no recibir apoyo económico nunca o casi nunca por este concepto. En las instituciones privadas una cuarta parte de la muestra 25% expresa que sí lo recibe, en contraste con el 2% en las públicas”



**Figura 1.** Porcentaje de peticiones, quejas y reclamos, según Macromotivo. Fuente: Superintendencia Delegada para la Protección al Usuario y la Participación Ciudadana. Superintendencia Nacional de Salud.

Los principales agravantes de esta problemática con el personal de las IPS, se refleja en la capacidad en gestión de salud, departamentos como Magdalena, Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cundinamarca, Risaralda, Tolima, Huila, Meta, Vichada, Caquetá, Amazonas, Putumayo y Cauca, registran un desempeño calificado como “deficiente” para el régimen subsidiado debido a falta de capacidad para realizar una buena gestión. Esta gestión es evaluada por los usuarios, quienes establecen su nivel de conformidad con los servicios recibidos, una manera de evaluar este nivel es mediante las quejas y reclamos establecidos por los pacientes a sus respectivas IPS. En el departamento del Meta se registraron más de 1700 quejas y reclamos para el periodo Enero-Junio de 2013, siendo la principal causa la restricción en el acceso a los servicios de salud, seguida por la insatisfacción del usuario con el proceso administrativo (Superintendencia Nacional de Salud, 2013).

Por consiguiente, las falencias expuestas por los pacientes, revelan una problemática aun mayor, ya que la restricción a los servicios trae como consecuencia que se complique aún más el estado de salud del paciente y que por lo tanto aumente el riesgo de mortalidad, generando mayores gastos para el paciente y la clínica y a su vez afectando de manera directa la productividad de la empresa, por lo que los problemas no solo se remiten a la parte interna de las

IPS, si no que afecta de igual manera, los pacientes y por tanto la salud de todo un país, que se refleja además en la productividad empresarial de manera general.

Por lo que se analiza que además de aspectos de infraestructura, tecnología y reglamentación que influyen en el desempeño, los procesos de gestión humana son la principal causa y por lo tanto la generadora de soluciones para la problemática de este sector. En este caso se quiere conocer como son los procesos de inducción y capacitación que se llevan a cabo en las en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2, 3 y 4 niveles de complejidad en la ciudad de Villavicencio, a fin de esclarecer las causas, consecuencias y posibles soluciones que contribuyan con el mejoramiento de los procesos administrativos que influyen en la competitividad de las empresas y el mejoramiento de la calidad de vida del personal.

## **2.1 Formulación del problema**

¿Cómo es el proceso de inducción y capacitación en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2, 3 y 4 niveles de complejidad en la ciudad de Villavicencio?

### **3. Justificación**

Las Instituciones Prestadoras de Servicio juegan un papel fundamental en el sector de la salud debido a su función de prestar este servicio de manera directa a la población. Sin embargo, las falencias presentadas por estas organizaciones, originadas en gran medida por su mal funcionamiento interno, afecta a sus empleados y por tanto a sus pacientes. Por consiguiente, el análisis de las actividades de gestión humana que afecten la motivación y por consiguiente la productividad de los empleados es de gran interés. En este sentido la inducción y capacitación ha demostrado ser de gran importancia en la motivación y productividad de las IPS.

Así mismo, en concordancia con los demás procesos de gestión humana, es necesario analizar los procesos de inducción y capacitación en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

Los resultados obtenidos servirán como fuente de información para la investigación realizada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos en cuanto a identificar como son las prácticas de gestión humana en las IPS de Villavicencio que ayudará a que las gerencias de estas instituciones perciban y logren determinar estrategias en algo fundamental como es mejorar la calidad de vida de los colaboradores al interior de las organizaciones.



## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Analizar los procesos de inducción y capacitación en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2, 3 y 4 niveles de complejidad en la ciudad de Villavicencio

### **4.2 Objetivos específicos**

Identificar los procesos de inducción, en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

Describir los métodos de capacitación que realizan a sus empleados las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

Establecer los factores de la aplicación de capacitación en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

## **5. Marco de referencia**

### **5.2 Marco teórico**

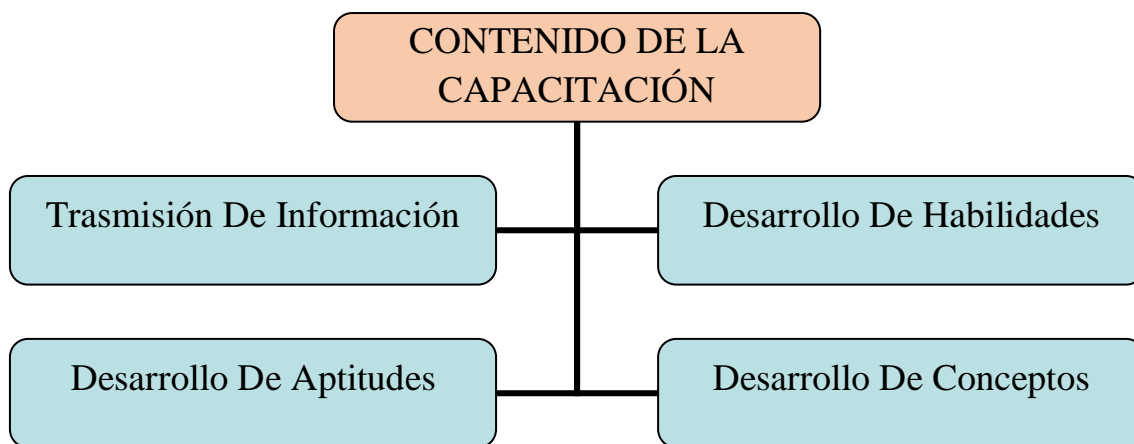
La inducción y capacitación son procesos importantes dentro de la gestión del talento humano; permiten brindar información oportuna a los nuevos colaboradores que se vinculan a la organización junto con aprendizaje de nuevos conocimientos que permiten desarrollar las capacidades de los mismos. Estos procesos incluyen el establecimiento de planes para atender las necesidades del personal y que se alíen con los objetivos de la organización; con el fin de lograr una adecuada gestión de personas que se traduzca para la empresa en aumento de competitividad y eficiencia.

#### **5.2.1 Capacitación**

La capacitación es una fuerte inversión que se realiza en la organización esperando obtener los mejores beneficios. “Las organizaciones orientan estos recursos con cada trabajador al capacitarlo, incorporarlo y seleccionarlo” (Frigo, 2014) Para cuidar estas inversiones, la empresa debe conocer muy bien el potencial de cada uno de sus trabajadores para lograr obtener resultados más favorables. Otra manera de cuidar esta inversión, es crear en la organización planes de carrera, que motiven al personal con crecimiento dentro de la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 1994). “define la capacitación como un proceso educativo por medio del cual las personas adquieren conocimiento, habilidades y actitudes para el desempeño de su cargo, es un proceso educativo, por que su fin es la formación y preparación de las personas”. Por lo tanto la capacitación proporciona al personal de las organizaciones capacidades y habilidades para asumir un rol en la misma, la capacitación debe ser de forma continua. Al ayudar a crecer y formar al talento humano, la organización de igual forma logra ser más competitiva con el paso del tiempo.

Para (Chiavenato, 1994) la capacitación está compuesta por cuatro contenidos de capacitación de acuerdo a las necesidades que la empresa requiera bajo su entorno. se evidencia (ver figura 2) los tipos de contenidos de la capacitación de personal espuesta por Chiavenato.



**Figura 2.** Contenidos De Capacitación tomado de (Chiavenato, 2007)

La trasmisión de información se refiere a las informaciones de la empresa, sus productos, organización interna, reglas y reglamentos. El desarrollo de actividades son las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto, es decir está enfocada hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas. El desarrollo de aptitudes busca la modificación de aptitudes negativas en positivas, para el aumento de la motivación y el buen manejo de la organización. El desarrollo de los conceptos este tipo de capacitación eleva la capacidad de abstracción y la concepción de ideas, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración.

También es importante mencionar que la capacitación del recurso humano, corresponden a las del staff y es una responsabilidad de línea, si el recurso humano con el que cuenta la organización, no está en la capacidad de realizar las tareas, los trabajadores y colaboradores pierden eficiencia y ejecución. Es decir que la toma de decisiones acertadas y focalizadas en mejorar al recurso humano es de gran importancia para la productividad de la empresa. Las personas que laboran en la organización deben estar preparadas para desempeñar sus cargos satisfactoriamente, ya sean en sus actuales funciones o en actividades complementarias al puesto. En la tabla 1, se encuentra una clasificación de los tipos de capacitación del recurso humano que se evidencia en las organizaciones actuales.

**Tabla 1**

*Tipos De Capacitación*

---

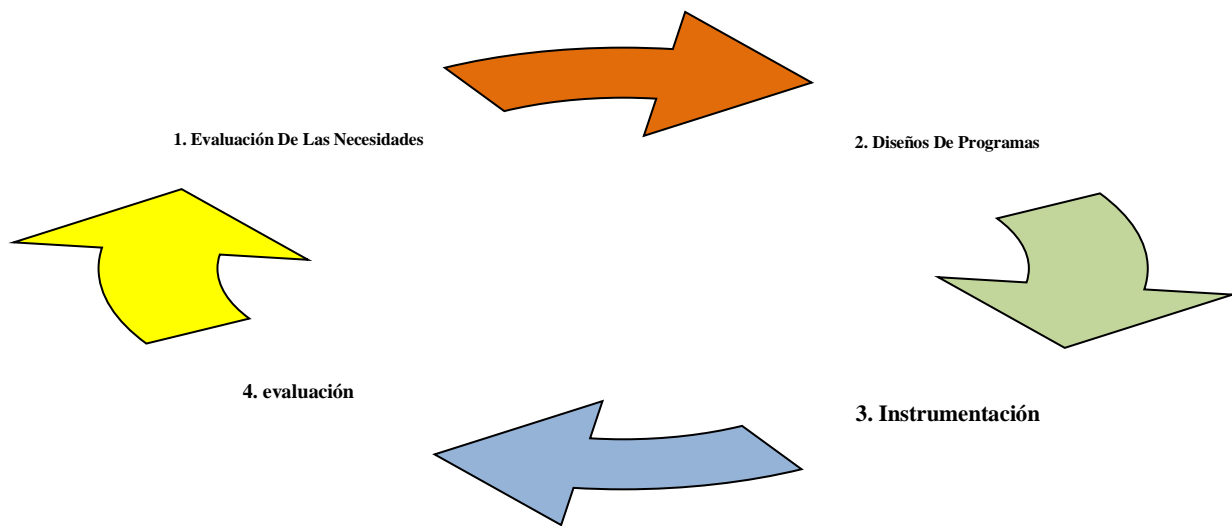
	Se realiza cuando el trabajador es promovido dentro de la organización o cuando el trabajador tiene un ingreso reciente. Este tipo de capacitación se divide en dos:	
<b>1. Capacitación Para El Trabajo</b>	Capacitación de pre-ingreso	Capacitación de inducción
	Es más usada para la selección previa del personal, y brinda al trabajador conocimientos necesarios para realizar las funciones del puesto	Se utiliza para integrar al trabajador con su puesto y la organización en general
<b>2. Capacitación Promocional</b>	Como su nombre lo indica, la capacitación promocional es aquella que da la oportunidad de crecimiento y ascensos a los trabajadores dentro de la organización.	
<b>3 Capacitación En El Trabajo</b>	Son todas aquellas labores, que buscan el desarrollo integral del talento humano, y a su vez el de las organización misma	

---

Fuente: (Calderon Cordova, 1982)

Algunas señales que influyen en las necesidades de capacitación dentro de las organizaciones son: utilización de maquinaria, baja producción, aumento de accidentabilidad, rotación de personal o ausentismo, incremento de disputas, quejas de clientes, demoras, desperdicios, extenso tiempo en el manejo de una maquina o realización de tarea. Todas las necesidades de capacitación que provienen de hechos como los anteriores, se denomina como capacitación reactiva. Realizando las precauciones oportunas de las señales antes mencionadas, otorga buen rendimiento para la organización al momento de la realización de las tareas. Por ende las empresas deben hacer revisiones periódicas. Otros factores que influyen que provocan necesidades de capacitación son: ingresos de nuevos empleados, cuando la empresa se encuentra en expansión, asensos o promociones, actualización de tecnología, maquinaria, quipos, materiales de la empresa, comercialización de nuevos productos y/o servicios.

Cuando la organización realiza cambios generan necesidad de capacitación ya sea inmediatas o a futuro, a esto se le denomina capacitación proactiva, porque se anticipa a los problemas y prever los resultados de la empresa. Sin importar el tipo de necesidad o momento que indique una obligación de capacitación, se encuentra muchos beneficios o resultados esperados; entre ellos están: (ver figura 3) determinar las necesidades reales a satisfacer, identificar los perfiles de los puestos y la actualización de los mismos, detectar claramente el personal que se va a capacitar, números de trabajadores, puesto y área y adaptación fácil a los cambios del entorno.



**Figura 3.** Proceso De Sistema De Capacitación Fuente: tomado de (García López, 2005)

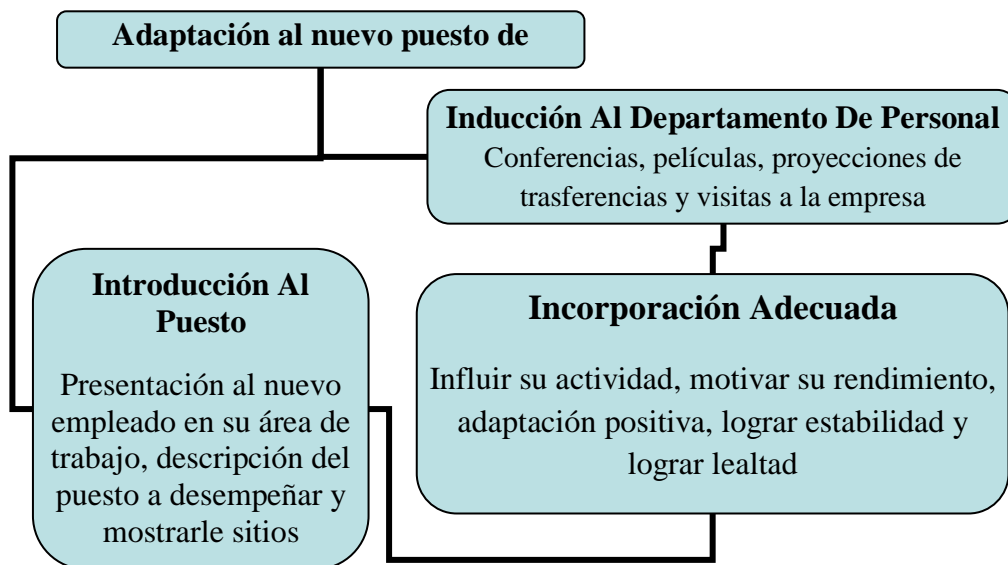
La evaluación de necesidades se refiere al análisis del personal, la organización y las funciones o tareas; con el fin de obtener información preliminar sobre las necesidades que la empresa y el talento humano requieren en ese momento o a futuro. El diseño de programas es la realización de un plan de acción para entrar a solucionar la falencia detectada, es decir se especifica que cursos de capacitación se van a realizar y que beneficio se obtendrá de dicho curso.

### 5.2.2 Inducción

La inducción como un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto

a otro, así como cuando se intruducen nuevos metodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo pesonal (Salvador, 2002). Tambien fundamenta que todo elemento nuevo en una organización tiene un periodo de adaptación, el cual variará deacuerdo con naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo. El nuevo elemento ingresa con cierto temor, y esto es porque no tiene todavia una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de si va a ser rechazado o aceptado por su nuevos compañeros y jefes.

El personal que se vincula a la organización carece de informacion de politicas de dirección y desconoce los grupos de trabajos, esta etapa de adaptación del personal nuevo, genera cierto margen de riesgo y de costo extra, los cuales depederán directamente del tipo de trabajo y de la organización. El margen de riesgo es porque el empleado nuevo esta propenso a cometer errores, ya sean pequeños o grandes, los cuales ocasionarán gastos extras a la organización, debido a la falta de adiestramiento al cargo que desempeña, por desconocimientos de normas, politicas y reglas que existen en la organización.



**Figura 4.** Adaptación Al Nuevo Puesto De Trabajo tomado de (Rodríguez Valencia, 2007)

El empleado nuevo le quitara tiempo y atencion a sus compañeros y a las demas personas que puedan estar involucradas o relacionadas con el desempeño de ciertas funciones, ocacionando pequeños conflictos. La induccion directamente puede llegar a minimizar errores, pérdidas y gastos, además de crear en el nuevo personal elemento agradables sentimientos de seguridad y de

aceptación que encauzarán sus actitudes de manera positiva. En la figura 3 se plantea las adaptaciones al nuevo puesto de trabajo.

**Tabla 2**

*Etapas De La Inducción*

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Etapa N° 1	En esta etapa se le proporcionar al empleado nuevo información general de la organización, se manejan temas de cultura organizacional, visión amplia de la empresa, repaso de las políticas y los sueldos.
Etapa N° 2	En esta etapa es donde el jefe inmediato o supervisor involucra al empleado nuevo en las actividades del cargo que se le asigne, se le debe informar sobre los requerimientos del puesto, se le presenta a los compañeros de área, se le menciona los peligros del cargo, se debe hablar con claridad de las expectativas en el desempeño y las reglas específicas.
Etapa N° 3	En esta etapa se evalúa y se realiza un seguimiento, este proceso lo realiza en conjunto entre el jefe de recursos humanos y el jefe inmediato. En las primeras dos semanas el jefe inmediato realiza las labores del cargo con el nuevo personal, para aclarar dudas, suministrar información y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

---

**Fuente :** (García López, 2005)

Una incorporación adecuada debe proporcionar al personal nuevo, una serie de información que son necesarias para el acoplamiento a la organización, entre la inducción se proporciona la reseña histórica de la compañía, los productos o servicios que ofrecer, las obligaciones y deberes del personal, el tipo de contrato que se manejan y sus términos, sus prestaciones y servicios sociales, las políticas y reglamento interno de trabajo, algunos conocimientos básicos de higiene

y seguridad laboral, se da conocer los jefes inmediatos, la relación de los puestos de trabajos y una descripción detallada del puesto que va a desempeñar.

La inducción se fundamenta en enriquecer al nuevo empleado con la cultura de la organización de manera intensiva y rápida, así logrando que el nuevo empleado se identifique con la empresa, se sienta cómodo y logre adaptarse al nuevo entorno laboral, es decir busca introducir durante esta primera etapa del empleado, un ambiente de trabajo favorable, para que así el nuevo miembro. La inducción se desarrollará cumpliendo con tres etapas, empezando del conocimiento general de la organización hasta el momento de su integración al grupo, en la tabla 2 se demuestra las etapas de la inducción.

## **5.2 Marco conceptual**

**Inducción del personal:** Es la orientación y ubicación que se realiza a los empleados nuevos por un periodo de tiempo para que se identifique con la empresa.

**Inducción general:** son los datos sobre la organización en gran escala que el trabajador recibe, es decir es la información que se requiere para el conocimiento y desarrollo del cargo.

**Inducción específica:** Es la información específica de la tarea que va desempeñar dentro de la empresa, profundizando en los aspectos relevantes del cargo.

**Inducción técnica o práctica:** Proceso de inducción donde se verifica la experiencia del nuevo aspirante para el cargo, se mide en términos de competencia, formación, experiencias y habilidades.

**Capacitación:** son las actividades que preparan un trabajador para una actividad laboral. Puede realizarse al ingreso del personal nuevo o durante la etapa de trabajo con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales.

**Recurso humano:** es el conjunto de colaboradores que prestan un servicio para una organización.

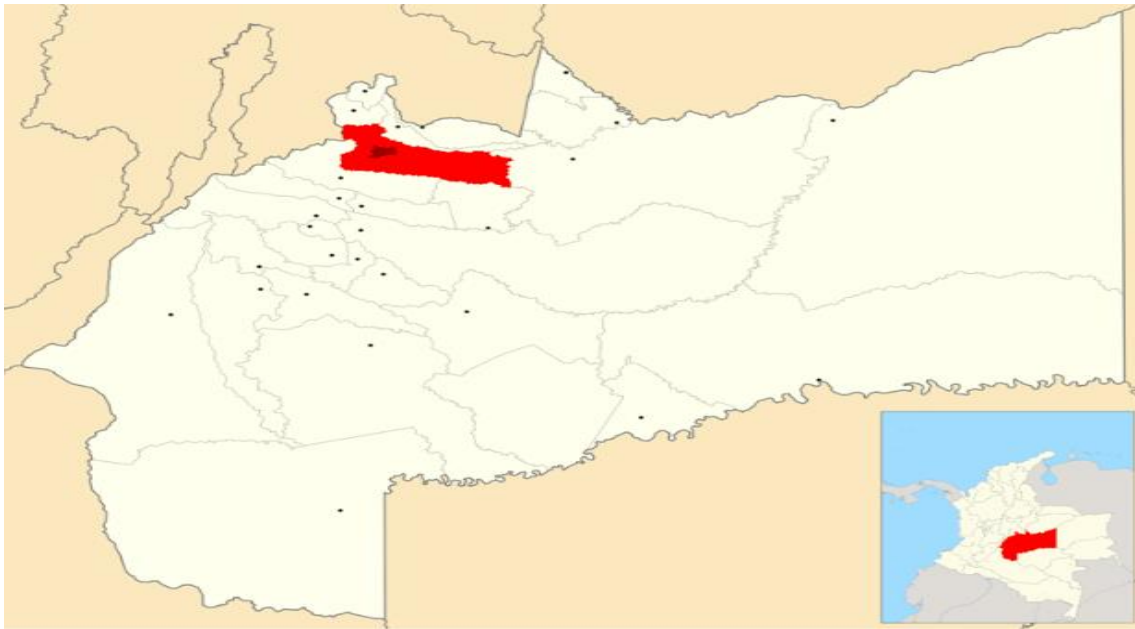
**Entrenamiento:** es el conjunto de conocimientos y destrezas para un nuevo cargo que se ofrece en el área operativa



## 6. Marco geográfico

La presente investigación, análisis de la inducción y capacitación de salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad, se realizó en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta y por lo tanto centro comercial más importante de los Llanos Orientales.

Villavicencio con una superficie de 1.328 km<sup>2</sup>, cuenta con una población urbana de 450.000 habitantes aproximadamente. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al occidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía, se encuentra a 89,9 km al sur de la capital de Colombia, Bogotá, a dos horas por la Autopista al Llano. Su clima es cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C. (Alcaldía de Villavicencio).



**Figura 5.** Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta Fuente: (Alcaldía de Villavicencio, 2012)

## 7. Diseño metodológico

Tipo de investigación. Esta investigación usará diferentes teóricos con la finalidad de entender la forma en que se desarrollan los procesos de gestión humana en las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS. Se realizará mediante un enfoque cualitativo y el apoyo de cuestionarios, es decir establecer percepciones de la población objeto de estudio, interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo, el cual busca identificar las características, así como señala formas de conductas, o establece comportamientos concretos entre otras. Por lo anterior se pretende comprender el fenómeno de investigación más no explicar las relaciones causa efecto dadas en él.

Población. Para el desarrollo de esta investigación la población son las 8 ocho IPS de la ciudad de Villavicencio, que prestan los servicios de nivel 2, 3 y 4 de complejidad, tomadas de la página web del Ministerio de Salud por ser una población pequeña se tomara el 100% de las instituciones, las cuales cuentan con aproximadamente 2.000 empresas en su conjunto.

**Tabla 3**

*IPS de la ciudad de Villavicencio, que prestan los servicios de nivel 2, 3 y 4 de complejidad.*

Código	Institución Prestadora de Servicios de Salud
5000100115	SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES DE SALUD SAS SERVIMEDICOS SAS
5000100312	RTS S.A.S
5000100321	INVERSIONES CLINICA DEL META S.A.
5000100482	CLINICA MARTHA S.A.
5000100529	HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE VILLAVICENCIO
5000101034	CORPORACION CLINICA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA - CLINICA UCC
5000101177	CORPORACION IPS SALUDCOOP
5000101421	CLINICA DEL HOMBRE Y LA MUJER SAS

**Fuente:** (Ministerio de salud, 2011)

Fase 1. Para desarrollar estos objetivos se realizaron cuestionarios basados en la metodología de caracterización de un modelo de medición de la gestión humana (Nieto Licht, 2015) a directores de gestión humana o responsables de proceso para determinar los procesos de inducción y capacitación en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de 2, 3 y 4 niveles de complejidad en la ciudad de Villavicencio, teniendo en cuenta las funciones de inducción y capacitación establecidas en el marco teórico.

Fase 2. Con base a la información recopilada, se procederá a analizar los datos, con el objetivo de que sirva como referencia para la investigación encabezada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos, acerca del análisis de los procesos de gestión humana de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de Villavicencio, a la cual pertenece el presente trabajo.

Una vez desarrollada la investigación se pudo evidenciar que fueron realizadas intervenciones por la Superintendencia de Salud al Hospital Departamental el 28 de Octubre de 2015 y que durara un año, debido a problemas financieros, administrativos y de atención según arrojaron los resultados entregados por la comisión evaluadora que realizó una vigilancia especial durante dos meses (RCN noticias de Radio, 2015) y a SALUDCOOP, que fue intervenida en Mayo de 2011 debido a una presunta desviación de recursos y sobrecostos de medicamentos, intervención que se alargó hasta el año 2015 (Peridico el Tiempo, 2015).

Por lo cual, la investigación desarrollada no se pudo aplicar a estas entidades debido al gran traumatismo que generan los procesos de intervención y especialmente en el sector público, por lo cual; la investigación se desarrolló solo en 6 IPS de una muestra de 8 IPS; las cuales fueron las siguientes: Servicios médicos integrales de salud S.A.S Servimedicos S.A.S, Rts S.A.S, Inversiones clinica del Meta S.A, Clinica martha S.A, Corporación clínica universidad cooperativa de Colombia y Clínica del hombre y la mujer S.A.S

## **8. Análisis de resultados**

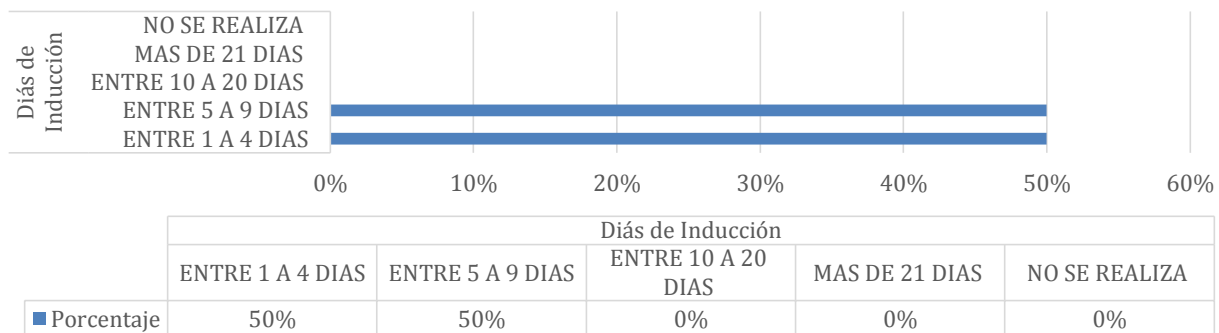
### **8.1. Los procesos de inducción, en las instituciones prestadoras de servicios de salud Ips de Villavicencio.**

El estudio de los métodos de inducción en las organizaciones comprende un análisis detallado de los procesos, prácticas y tiempo que toma cada una de las actividades que realiza la organización y en este caso investigativo dentro de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS; por lo cual, el estudio se centró en la identificación de procesos de inducción más relevantes que se desarrollan en las empresas que son parte de la investigación con el fin de conocer el estado actual de los procesos y el impacto que tienen estos dentro de la gestión del talento humano en el sector de salud.

Diferentes exponentes sobre gestión humana definen y contextualizan los procesos de inducción dentro de las organizaciones como un elemento esencial dentro de la gestión del talento humano; como actividad inicial es en esa etapa donde se debe empalmar a los nuevos colaboradores con un conjunto de políticas; funciones, procedimientos y tareas propias del quehacer diario de la organización y de sus actividades que desempeñara dentro de la organización con el fin de lograr que los nuevos colaboradores se vayan identificando con la estructura formal y cultural corporativa de la organización; según los autores (Corral mendivil, Gil palomares, Velasco Cepeda, & Serrano Cornejo, 2001):

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. (...) Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.(p.4)

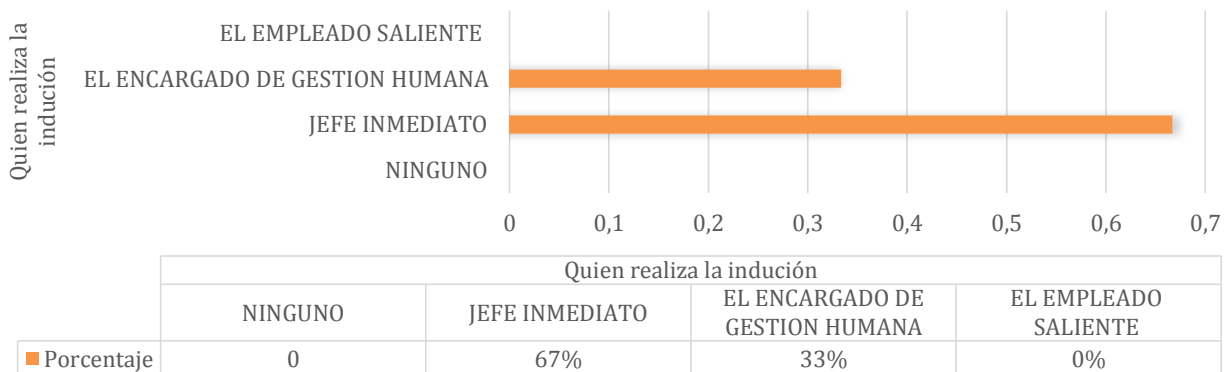
El establecimiento de las políticas de inducción debe responder a cada uno de las cuestiones anteriormente presentadas; como así mismo debe establecer los principales responsables y el tiempo a invertir con el fin de realizar un proceso de inducción exitoso con los nuevos colaboradores.



**Figura 6. Tiempo de duración de la inducción del personal.**

El tiempo de duración de la inducción juega un papel clave porque permite establecer cuáles son los elementos más importantes que deben ser transferidos a los nuevos colaboradores; este tiempo se traduce en información que permitirá realizar un proceso de adaptación al puesto de trabajo y a la misma organización.

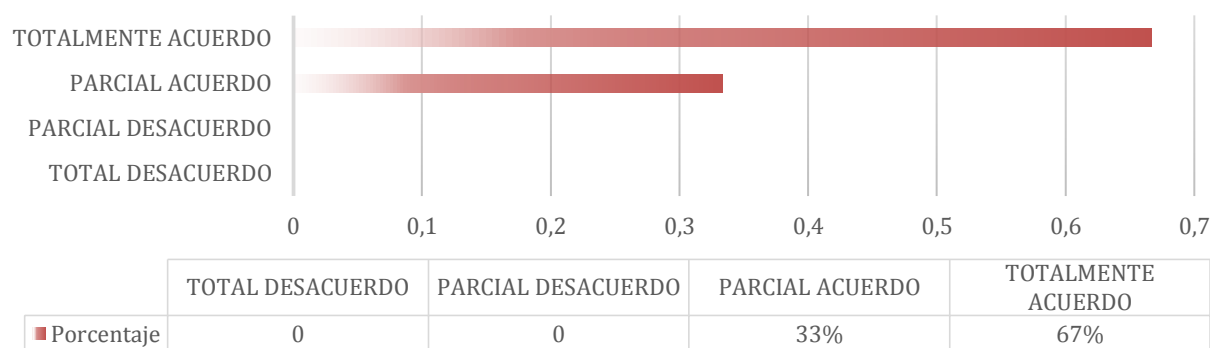
De acuerdo al número de días que dura el proceso de inducción el 50% de las IPS tiene un tiempo de 1 a 4 días; mientras que otro 50% se ubicó en un promedio de a 5 a 9 días (ver figura 6) ; por lo cual se evidencia que el tiempo promedio en las instituciones prestadoras de servicio IPS analizadas es de 1 a 2 semanas; en este tiempo se debe realizar un proceso de inducción general el cual integra información general de la organización; políticas y procesos; seguido por inducción específica que comprende las funciones del colaborador y posteriormente una etapa de evaluación que permitirá determinar la eficiencia de la inducción en el proceso de aprendizaje de los colaboradores.



**Figura 7 Tipo de personal encargado de los procesos de inducción.**

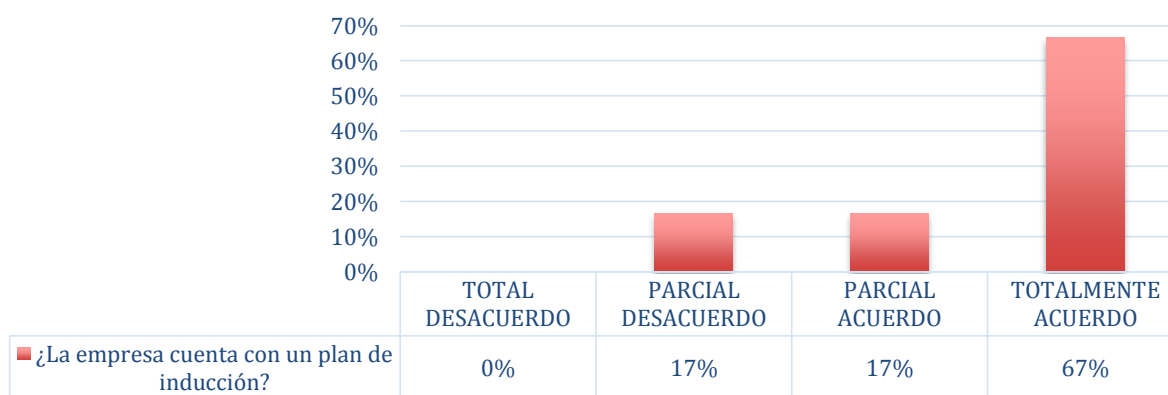
Un elemento importante dentro de la identificación de los procesos de inducción fue determinar quiénes son los encargados para realizar el proceso; “La inducción es una de las funciones de Recursos Humanos. El propósito de la inducción es que el empleado conozca el lugar donde trabajará, con el fin de reducir la ansiedad que comúnmente experimenta una persona de nuevo ingreso a una organización”. (Corral mendivil, Gil palomares, Velasco Cepeda, & Serrano Cornejo, 2001, pág. 3)

De acuerdo con el personal encargado de los procesos de inducción el 67% en las IPS están a cargo de los jefes inmediatos y el 33% de las IPS manifestaron que los procesos de inducción están a cargo del equipo de gestión humana de la organización (ver figura 6). Este proceso inducción comprende una fase general que debe ser realizada por el equipo de gestión del talento humano y una parte específica que debe ser realizada por el jefe inmediato; se puede observar que en las instituciones prestadoras de salud analizadas el 67% de las inducciones se enfocan a lo funcional y un 33% a lo general. Ninguna IPS manifestó que el empleado saliente realiza las inducciones o entregas de puestos de trabajo.



**Figura 8. Importancia de la inducción para personal ascendido.**

Una vez identificado el tiempo de inducción y el personal encargado en las instituciones prestadoras de servicios de salud se procedió a investigar la inducción no vista al inicio cuando se va a involucrar un nuevo colaborador en la organización; sino cuando se realizan ascensos dentro de la misma; permitiendo identificar actualmente cómo se desarrolla este proceso y la importancia para la organización.

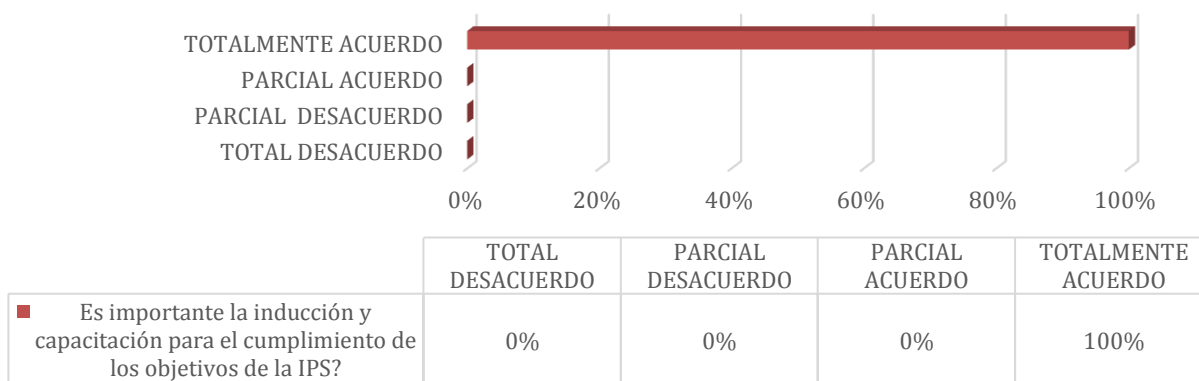


**Figura 9. Desarrollo de planes de inducción en las IPS**

En cuanto a la importancia de la inducción al momento de realizarse ascensos; el 67% está totalmente de acuerdo con realizar esta actividad dentro del proceso de gestión de personas y el 33% manifestó que se encontraban parcialmente de acuerdo (ver figura 8); por lo cual, existe un alto grado de reconocimiento de la importancia de la inducción por parte de los gerentes con el

fin de lograr una adecuada adaptación del colaborador al nuevo puesto de trabajo y una gestión adecuada del talento humano.

El desarrollo de planes de inducción permite establecer el conjunto de políticas, procedimientos y procesos; como así mismo los tipos de inducción y el tiempo en que se debe ejecutar; todo esto permitirá desarrollar de manera efectiva las actividades de inducción enfocadas a la familiarización de los nuevos colaboradores con la organización; El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el nuevo empleado identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos” ( Núñez Miranda, 2010)



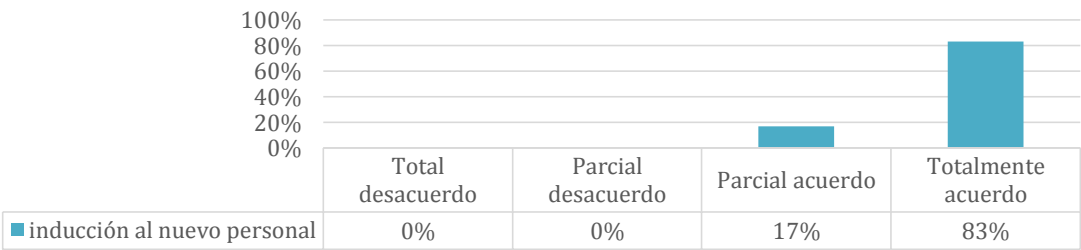
**Figura 10. Importancia de la inducción para el cumplimiento de objetivos**

En la identificación si las instituciones prestadoras de servicios de salud desarrollaban un plan de inducción que permitiera atender las necesidades básicas de los nuevos colaboradores a la hora de incorporarse a una organización; el 67% están totalmente de acuerdo con la existencia de los planes de inducción; un 17% respondió que se encontraba parcialmente de acuerdo y por último un 17% que se encontraban parcialmente en desacuerdo (ver figura 9). Esto evidencia que los planes de inducción son de gran importancia para una gran mayoría de los gerentes de las IPS permitiendo un proceso de adaptación más ameno a los colaboradores nuevos. Pero también la existencia de un significativo grupo de no desarrollan actualmente planes de inducción en las organizaciones; lo cual, puede ocasionar grandes traumatismos a los colaboradores nuevos y una deficiencia en la operatividad de la empresa al no contar con personas que tengan conocimiento sobre la organización y sus funciones.



De acuerdo al desarrollo de la investigación también se determinó la importancia que tiene para los gerentes de las IPS la inducción para el cumplimiento de los objetivos de la organización; con lo cual se identificó los procesos de inducción en la gestión del talento humano y como estos procesos a su vez ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

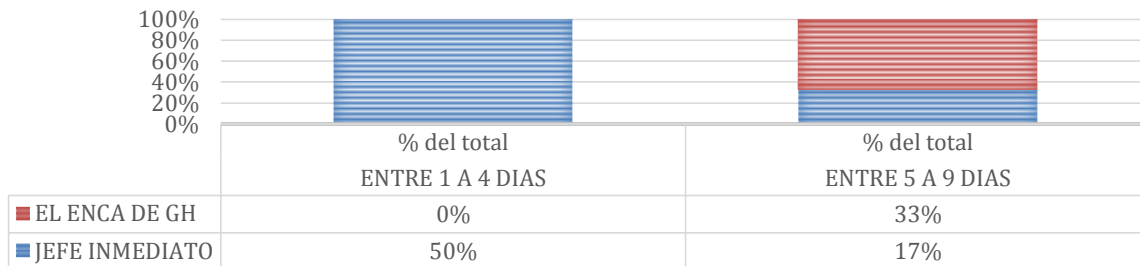
Siendo los procesos de inducción importantes para el cumplimiento de objetivos de la organización pues el 100% está totalmente de acuerdo con que los procesos de inducción ayudan al cumplimiento de los objetivos (ver figura 10); esto responde al desarrollo de una adecuada gestión de personas en la organización lo que permite que cada colaborador conozca su rol dentro de la misma y que sienta que sus funciones ayudan al cumplimiento de los objetivos.



**Figura 11. Nivel de importancia de la inducción a personal nuevo.**

De acuerdo al establecimiento de los procesos de inducción para personal nuevo; se identificó cual es el estado actual de los procesos y actividades de inducción que desarrollan las IPS; el 83% están totalmente de acuerdo con realizar procesos de inducción a todo nuevo colaborador que fuera hacer parte de la organización; y un 17% respondió estar parcialmente acuerdo con estos procesos; por lo cual se identifica que existe una fuerte posición en las organizaciones hacia la realización de procesos de inducción (ver figura 11).

Una vez identificado los procesos de inducción en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de la ciudad de Villavicencio se procedió analizar la estricta relación que existe entre tipo de inducción que se desarrolla, el tiempo de la misma y el tipo de personal encargado de los procesos de capacitación.



**Figura 12. Días de inducción en relación con encargado de la inducción.**

En los procesos de inducción realizados en el tiempo de 1 a 4 días aproximadamente una semana; el encargado del proceso es el jefe inmediato (ver figura 12), por lo cual se puede inferir en gran porcentaje que se realizaría una inducción específica; es decir, aquella que responde estrictamente a las funciones y actividades que debe desarrollar el colaborador dentro de la organización.

Cuando existe un tiempo de entre 5 a 9 días aproximadamente 2 semanas el 67% del proceso de inducción lo realiza el jefe inmediato y el 33% el encargado de gestión de personas; pudiéndose determinar que ante mayor tiempo en los procesos de inducción se puede abarcar una inducción completa a los colaboradores que incluye general, específica y por último un proceso de evaluación. Lo cual permite un adecuado proceso de adaptación al puesto de trabajo y a la organización.

## **8.2. Métodos de capacitación que realizan a sus empleados las IPS de Villavicencio.**

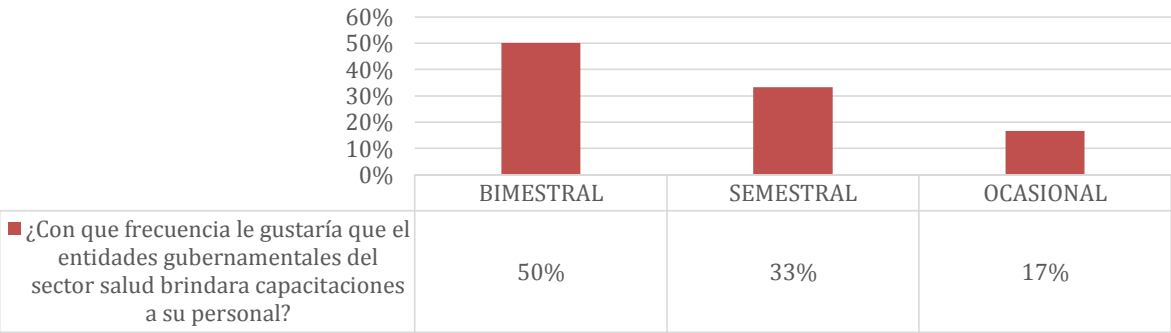
Para el estudio de descripción de los métodos de capacitación que realizan a los empleados las instituciones prestadoras de servicios se estableció dos tipos de personal de acuerdo a la clasificación establecida por (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007); el primero que hace referencia al personal administrativo; es decir nivel intermedio el cual comprende a todas aquellas personas que su funciones están estrictamente enfocadas hacia el funcionamiento de las organizaciones en materia de administración; tales como secretarias, jefes administrativos y gerentes. La otra clasificación realizada fue personal asistencial el cual

corresponde al nivel operacional de acuerdo a las organizaciones objeto de estudio se conforma de médicos; jefes de enfermería y auxiliares de enfermería.

Esta clasificación responde a la dinámica propia en la que se desempeñan las organizaciones que prestan servicios de salud; ya que integran una cantidad determinada de diferentes perfiles dentro de la organización que deben ser estudiados con detalles; para lograr una adecuada gestión del talento humano; el personal administrativo juega un papel importante dentro de las IPS; ya que son estos los que se encargan de poner en marcha la institucionalidad de la empresa.

De acuerdo al nivel operacional se encuentra el personal asistencial que prestan sus servicios dentro de las instituciones prestadoras de servicios; este personal lo integran los médicos y el personal técnico el rol que juegan dentro de la organización es muy importante pues son ellos quienes están de frente a los clientes.

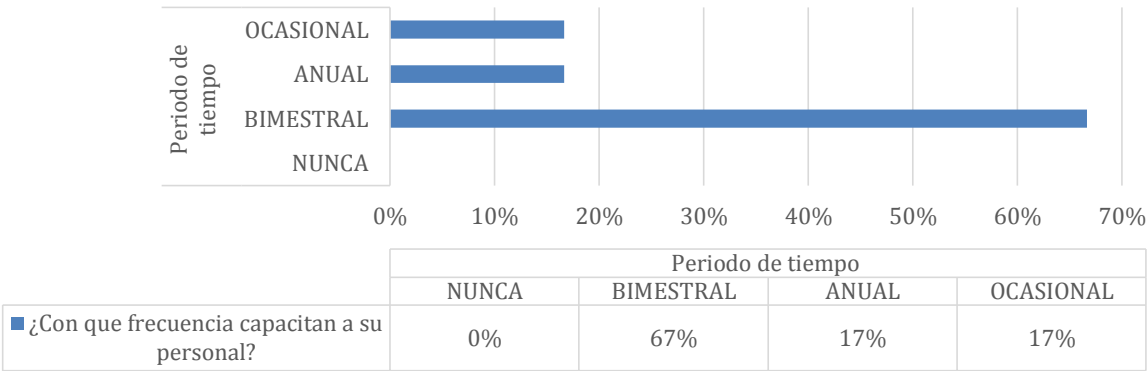
Una vez entendida esta clasificación para el desarrollo de la investigación de los procesos de capacitación que realizan a su personal las entidades prestadoras de servicios se procedió a la aplicación del cuestionario con el fin de recopilar en cuanto a capacitación de personal y gestión de los mismos en las organizaciones.



**Figura 13. Frecuencia de capacitación de personal por parte de entidades gubernamentales**

El sector de la salud es uno de los sectores de la economía donde el estado tiene mayor actuación debido a lo complejo y las graves crisis que se presentan en este escenario; de acuerdo con (Minsalud, 2005) “El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permite orientar la estructuración y desarrollo del plan para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los funcionarios, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la Entidad”.

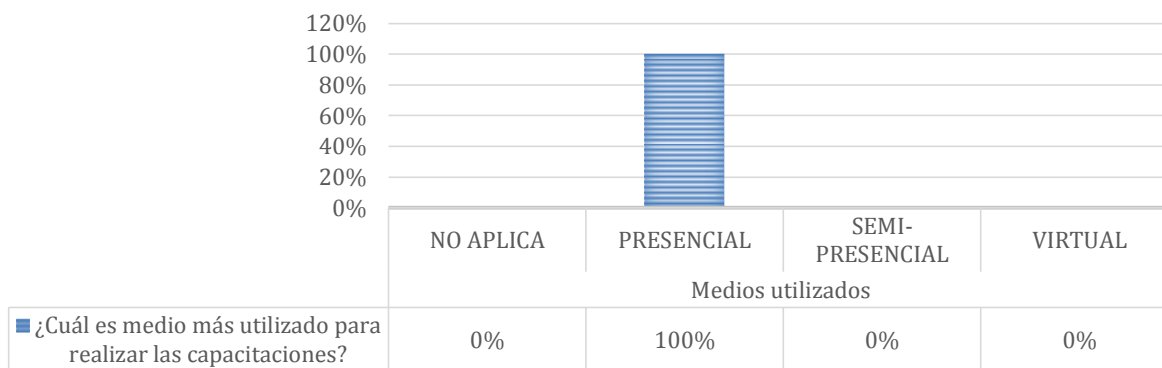
Por lo cual, a través de las entidades gubernamentales se realizan campañas de capacitación a las IPS con el fin de mejorar la eficiencia de estas en las prestaciones de servicios; por lo cual, el 50% manifestó que estas deberían realizarse en un plazo semestral; el 33% semestral y por último un 17% ocasionalmente (ver figura 13). Lo cual evidencia que existe una fuerte necesidad por parte de las IPS en procesos de capacitación de personal ya sea personal administrativo o asistencial.



**Figura 14. Frecuencia de capacitación del personal.**

De gran importancia fue la determinación del tiempo en que las instituciones prestadoras de servicios realizan capacitación a su personal. “Respecto a la capacitación, es importante tomar en cuenta que debe ser un aprendizaje a través de la práctica, ya que un curso solo teórico se convierte en simple información. La práctica lleva al participante a la experiencia, pues esto obliga a realizar lo aprendido y corroborar los resultados, permitiéndosele al trabajador despejar cualquier duda. Se dice al respecto, que un conocimiento que no se aplica antes de 72 horas, se olvida o se pierde” (Rodriguez Perez & Morales Macias, 2008)

De acuerdo con la frecuencia con qué frecuencia se realiza capacitación al personal el 67% es de manera bimestral; el 17% de manera semestral y por último un 17% ocasionalmente; determinándose que cerca 84% de las IPS en la ciudad de Villavicencio poseen planes de capacitación para un periodo de 1 a 6 meses (ver figura 14). Esto evidencia que existe actualmente en las organizaciones analizadas unos planes de capacitación con el fin de lograr tener un personal totalmente capacitado que responda a las dinámicas del sector salud.

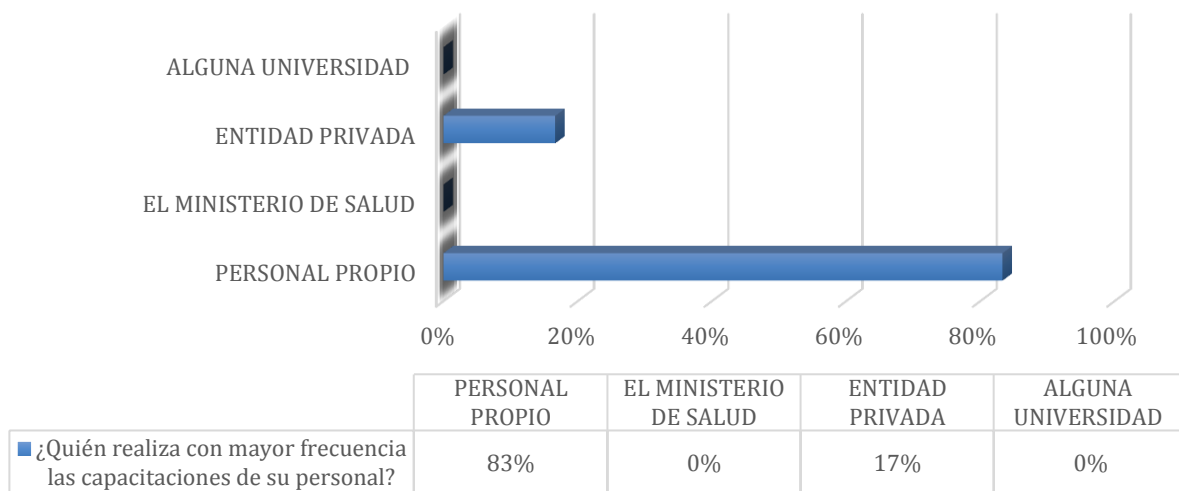


**Figura 15. Medios utilizados para las capacitaciones**

El desarrollo de la capacitación comprende un conjunto de elementos que permitirán implementar esta de la manera más adecuada con el fin de lograr poder transmitir la información más adecuada a los colaboradores. Siendo la capacitación un proceso educacional que se implementa de manera organizada y sistemática, por medio del cual los colaboradores adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo” (Rodriguez Perez & Morales Macias, 2008).

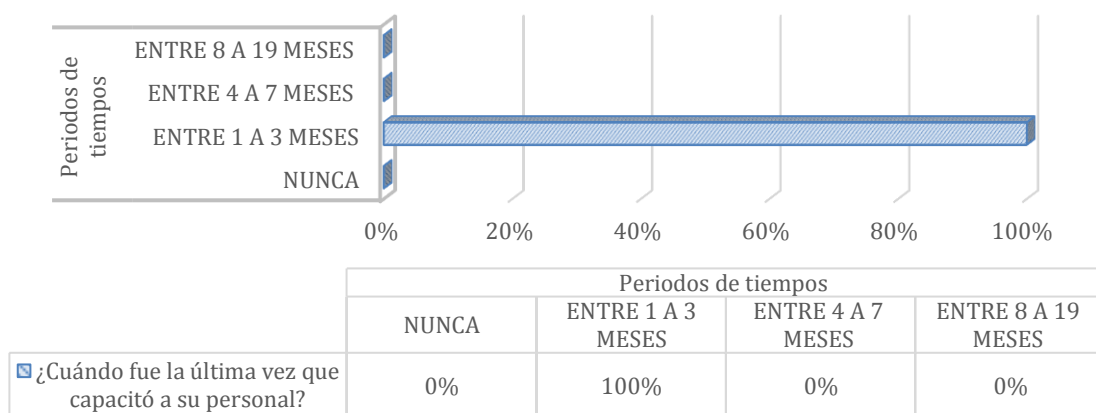
En base a esto se identificó los medios más utilizados por las IPS para el desarrollo las capacitaciones obteniéndose que el 100% respondieron que las capacitaciones presenciales son el medio más utilizado (ver figura 15); esto debe en gran parte al tipo de capacitación que se realiza, pues las mayorías de capacitación del sector salud responden a actividades prácticas que deben ser desarrolladas; es importante también que se considere la ayuda de herramientas tecnológicas para lograr transferir la información de una manera más fácil y precisa a los colaboradores.

En cuanto a las entidades que están a cargo de las capacitaciones el 83% son realizadas por las mismas IPS y el 17% la realizan a través de entidades privadas (ver figura 16); esto se debe en gran mayoría a la complejidad de la información a transmitir a los colaboradores. Un aspecto muy importante encontrado es que de acuerdo a la información suministrada por los gerentes de las IPS casi nunca se tienen capacitaciones por parte del gobierno local y nacional a través de sus respectivas secretarías o ministerios.



**Figura 16. Frecuencia de capacitaciones por instituciones**

Determinar quien realiza las capacitaciones depende de los planes de capacitación que se tengan en las organizaciones; y el tipo de personal a capacitar como la misma temática a desarrollar; Para ello es necesario, en primer lugar, identificar claramente las necesidades de la organización con la finalidad de saber el proceso a seguir y el personal a capacitar, toda vez que representa una erogación económica que puede llegar a ser considerable, por lo que si no se planea adecuadamente, podría convertirse ahora sí en un gasto inútil. (Rodriguez Perez & Morales Macias, 2008).



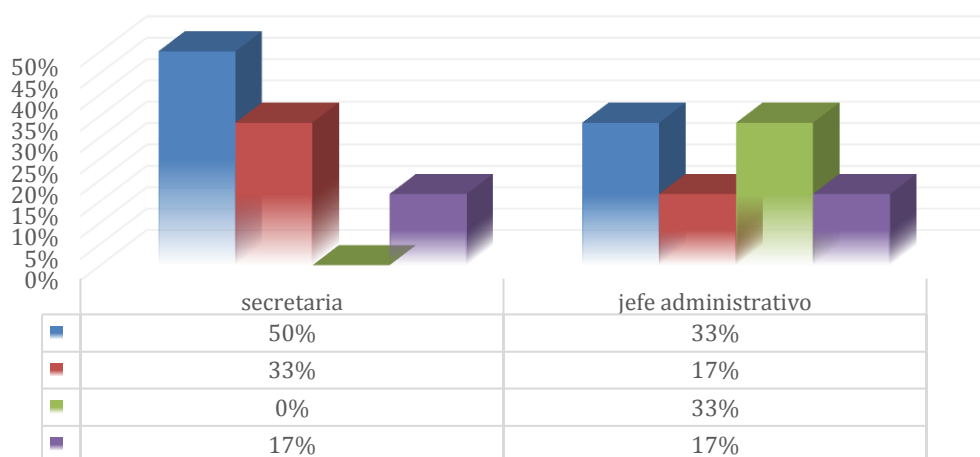
**Figura 17. Periodos de realización de capacitaciones.**

Los planes de capacitación y la frecuencia con que se desarrollan estos son muy importantes; pues permite hacer frente a las necesidades de los colaboradores en cuanto sus funciones,

información general de la compañía o el desarrollo de nuevas habilidades que permitan ejecutar de una mejor manera las funciones. Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado (Böhrt, 2008).

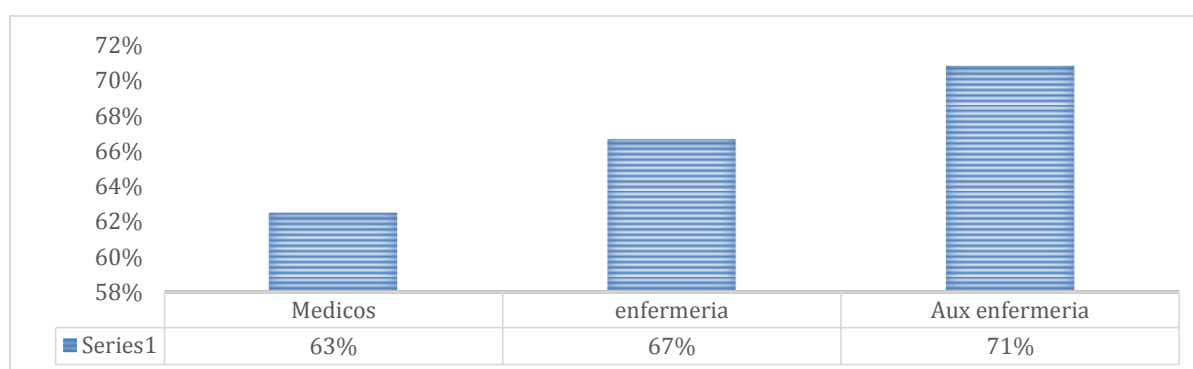
En base al tiempo en que se realiza las capacitaciones el 100% de las IPS estudiadas realizan procesos de capacitación en un periodo de 1 a 3 meses (ver figura 17); manifestando que estas capacitaciones buscan atender las dudas de los colaboradores en aspectos generales de la organización o específicos de las actividades que desarrollan, con el fin de contribuir a una excelente prestación de servicios especialmente por parte del personal asistencial.

En el desarrollo de capacitación al personal administrativo y en el caso del personal encargado para las secretarias; el 50% respondió que realizan capacitaciones a estos colaboradores entre 0 a 20% seguido por un 33% que ubico el porcentaje de capacitación en un rango del 21% a 40% y un 17% de los encuestados manifestó que no realizaba ningún tipo de capacitación a los colaboradores que se desempeñaban en estos cargos (ver figura 18).



**Figura 18. Frecuencia de capacitación personal administrativo**

Para el caso de los jefes administrativo; se encontró que un 33% de los encuestados respondieron que las capacitaciones de estos colaboradores se ubicaban en un rango de 0 a 20% en frecuencia de capacitación; seguido por un 17% que manifestó que la frecuencia con que se capacita esta entre el 21% al 40%; así mismo; un 33% de las IPS respondió que la frecuencia de capacitación oscila entre el 61 a 80% y por último un 17% manifestó que no realizan procesos de capacitación. Con lo cual se puede observar que las capacitaciones del personal administrativo son muy bajas en cuanto al número que se realizan o bien pocas veces se tienen en cuenta dentro de los planes de capacitación que desarrolla las IPS; así mismo, se puede ver que los colaboradores que desempeñan funciones de secretarías tiene muy poco acceso a la formación a través de la capacitaciones.

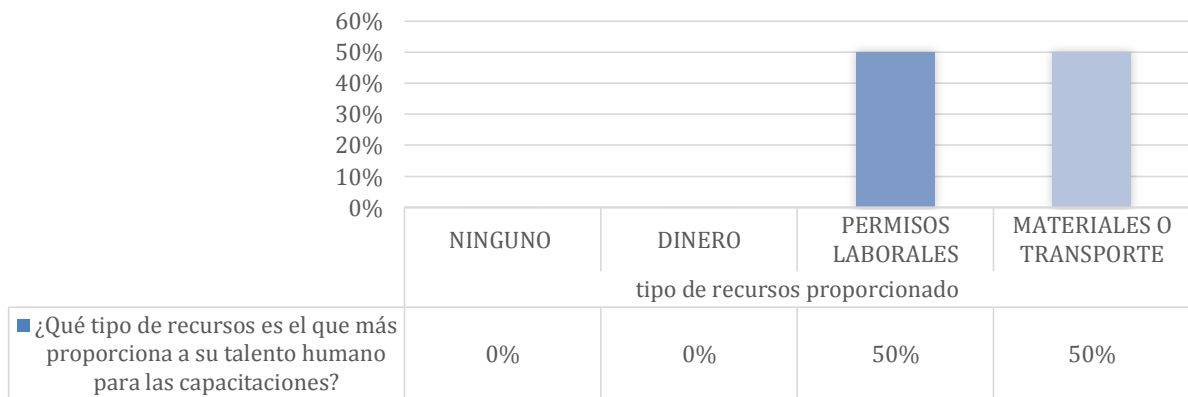


**Figura 19. Porcentajes de capacitación personal asistencial**

En el estudio del personal asistencial y la frecuencia con la que se realiza la capacitación se pudo observar que los colaboradores que prestan servicios en la IPS como médicos se encuentran en un rango de frecuencia de capacitación del 63% de las IPS; para el caso del personal asistencial en Enfermería la frecuencia con que se capacita el personal se encuentra 67% y por último en el caso de los Auxiliares de enfermería se ubicaron en un porcentaje del 71% en capacitaciones de (ver figura 19).

Determinándose que los colaboradores con las mayores frecuencias de capacitación son los que prestan servicios como enfermeros y los médicos, esto evidencia que las capacitaciones que realizan las IPS en su gran medida son enfocadas hacia aquellos puestos donde se requiere un nivel mayor de conocimiento ya sea por la complejidad de las actividades o por el nivel de formación de los mismos.

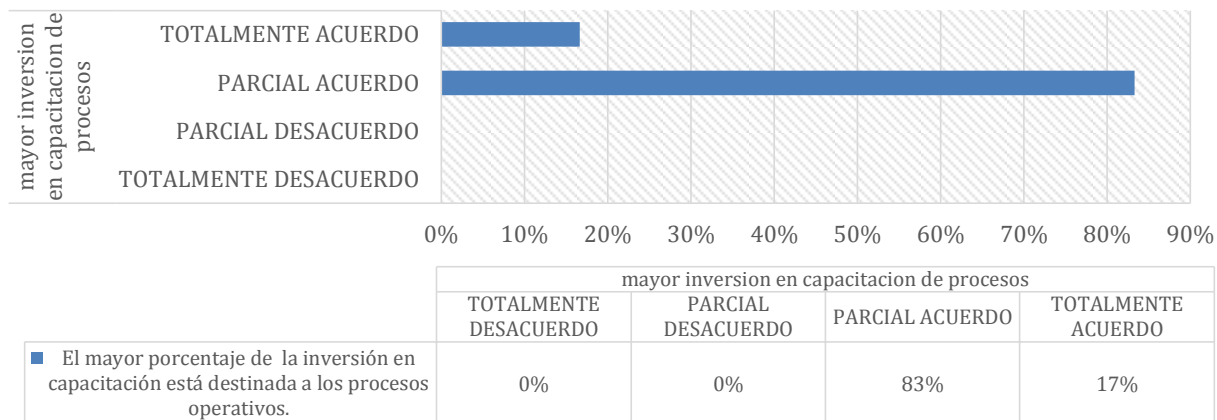




**Figura 20. Tipo de recursos como incentivos en las capacitaciones**

Como se ha mencionado anteriormente los planes de capacitación comprenden un conjunto de recursos y un programa para determinar el tipo de capacitaciones a desarrollar, materiales, tiempo para llevar a cabo las capacitaciones.

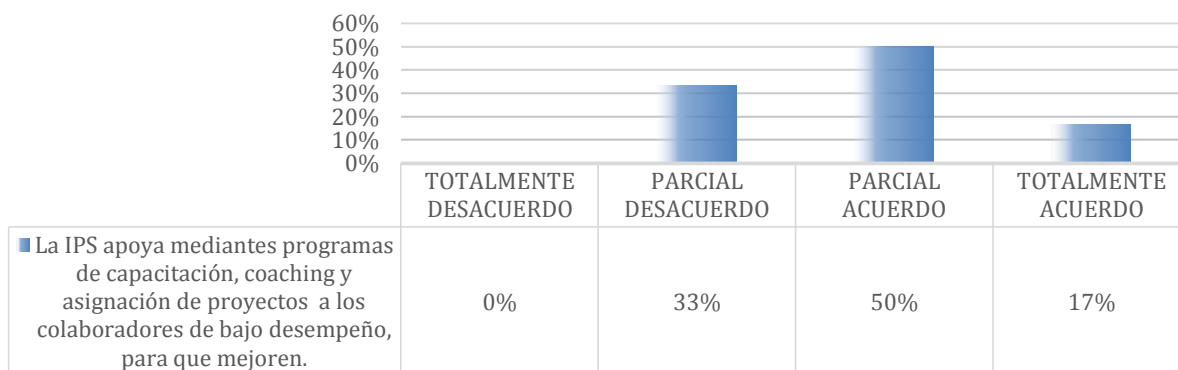
Como factor de motivación, la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones. Lo ideal es que el proyecto de la compañía y el proyecto personal del individuo sean coincidentes, porque si hay alguna divergencia, tarde o temprano alguna de las dos partes se va sentir frustrada (Böhrt, 2008). El 50% de las IPS manifestaron que otorgaban materiales o transporte para las capacitaciones y el 50% restante respondió que se proporcionaba permisos laborales; permitiendo determinar que las IPS establecen planes para poder lograr una motivación de sus colaboradores hacia el desarrollo de las capacitaciones (ver figura 20).



**Figura 21. Porcentaje de inversión en capacitación de procesos operativos.**

De acuerdo con la inversión de recursos en la capacitación sobre aquellos procesos operativos que la gerencia considera necesarios para que el negocio funcione; es decir, aquellas actividades que permiten que la organización se desempeñe mejor que otra o bien es la propuesta de valor de la misma. El 83% de las IPS se mostraron parcialmente de acuerdo y un 17% contestó estar totalmente de acuerdo con que estos recursos invertidos en las capacitaciones se dedicaban exclusivamente a las actividades claves del negocio (ver figura 21). Por lo cual, se evidencia que si existe una tendencia hacia la capacitación en actividades claves, pero también se consideran otras áreas importantes que deben estar en procesos de capacitación.

Dentro de los procesos y planes de capacitación está en desarrollar capacitaciones enfocadas al mejoramiento del desempeño del personal; con el fin de potencializar las capacidades de los colaboradores que poseen buenas habilidades o bien de aumentar el desempeño de los colaboradores que presentan niveles bajos. La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el colaborador que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha (Böhrt, 2008).

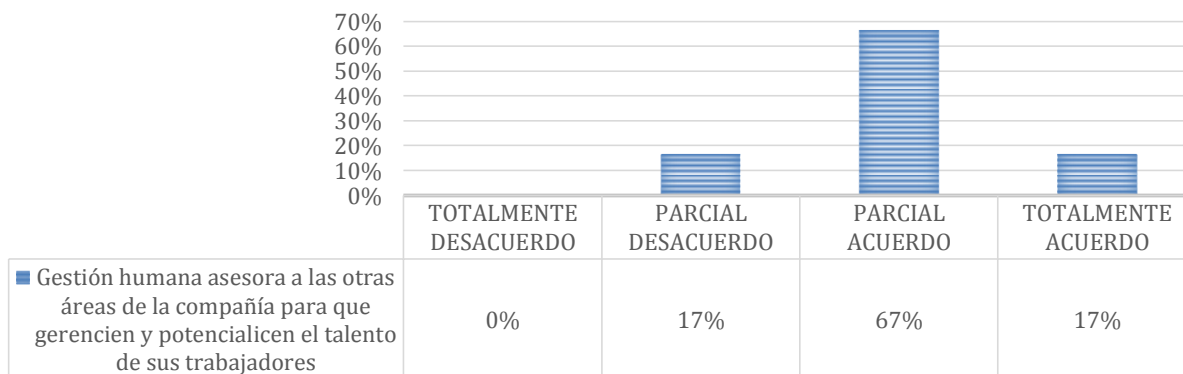


**Figura 22. Uso de coaching o acompañamiento a personal con bajo desempeño.**

La existencia de programas de capacitación que contribuyen a mejorar y desarrollar las habilidades de los colaboradores con bajo desempeño; permite establecer una política de gestión del talento humano enfocada hacia el acompañamiento y desarrollo de habilidades de colaboradores que tiene bajos rendimientos; autores como (Diez & Abreu, 2009) citan a (Ivancevich 2005. P.41).” a través de actividades y prácticas específicas se logran mejorar el desempeño individual y por consiguiente la productividad de la organización. La capacitación y el desarrollo favorecen a la productividad, o por lo menos corrigen eficiencias en las habilidades y competencias”

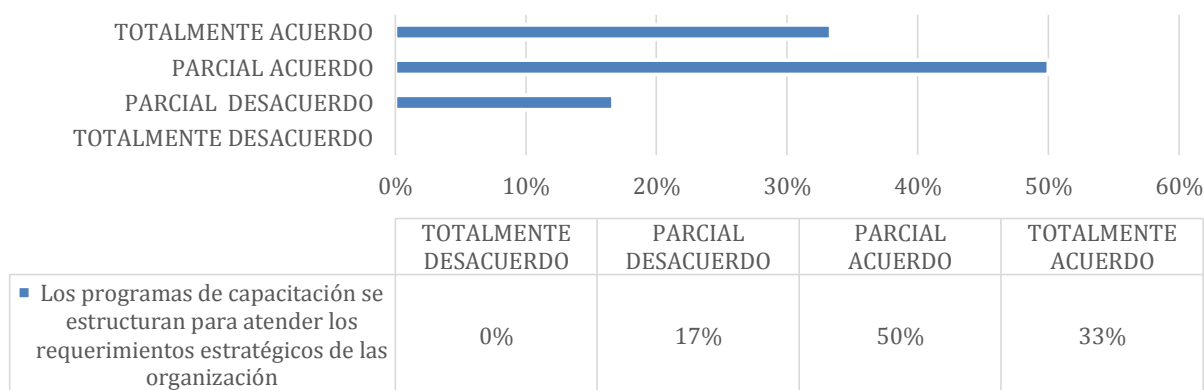
En cuanto al uso de coaching y acompañamiento a personal de bajo rendimiento El 50% de las IPS están parcialmente de acuerdo; el 17% totalmente de acuerdo y por último un 33% estar parcialmente en desacuerdo con este tipo de capacitaciones principalmente enfocadas al mejoramiento de personal con bajo desempeño mediante el uso de herramientas en la gestión del talento tales como coaching o capacitación (ver figura 22). Evidenciando que aunque se considera de importancia acompañar a los perfiles con más bajo rendimiento mediante capacitación y coaching, también se presenta un fuerte porcentaje de las IPS que no incluyen dentro de los planes de capacitación a este grupo de colaboradores.

El análisis del departamento de gestión del talento humano en las IPS es de importancia porque permite entender cómo se desarrolla la gestión de personas en el sector de salud de Villavicencio; basados en el conjunto de políticas y procedimientos que ha definido la empresa para sus colaboradores.



**Figura 23. Porcentaje de acompañamiento de gestión humana a otros departamentos.**

También permite determinar la influencia dentro de la organización y la manera como cada una de las áreas gestiona a las personas en las actividades diarias de cada empresa y especialmente cuando se realizan programas de capacitación. El 67% de las IPS está parcialmente de acuerdo, el 17% totalmente de acuerdo y un 17% en desacuerdo con que el área de gestión humana brinden recursos y acompañamiento a cada una de las capacitaciones que realicen los demás departamentos o áreas de la organización (ver figura 23). Por lo cual, el departamento de gestión humana actualmente juega un papel fundamental en los procesos de capacitación en las IPS ya sea brindando información, materiales o acompañamiento.

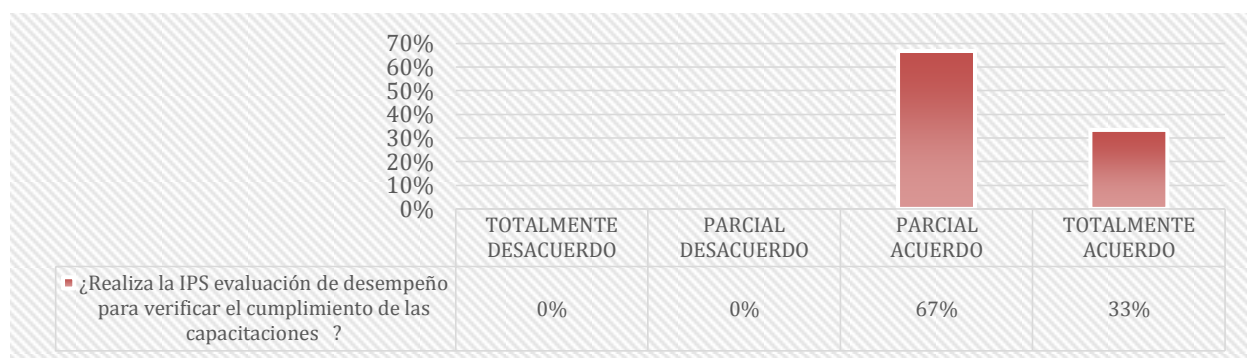


**Figura 24. Estructuración de programas de capacitación de acuerdo a los objetivos estratégicos.**

El desarrollo de los programas de capacitación debe responder a las necesidades de la organización y del personal; con el fin de poder aumentar el desempeño tanto de los colaboradores como los buenos resultados en áreas que la organización considere estratégicos para el buen rendimiento de la misma; de acuerdo con (García López, 2005):

Se deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazos de capacitación, desde luego alineados con la estrategia general del negocio, esto es, que la planeación estratégica de la capacitación en todo momento deberá estar alineada y subordinada a la planeación estratégica integral, los objetivos y metas a establecer deberán coincidir y apoyar a los objetivos y metas organizacionales.(p.42)

Por lo cual, el 50% de las IPS están parcialmente de acuerdo con que la estructuración de los planes de capacitación respondieran a los objetivos de la misma; el 33% manifestó estar totalmente de acuerdo con este tipo de estructuración y por último un 17% de las IPS es encontró en total desacuerdo con que los planes se estructuraran hacia los objetivos (ver figura 24); ya que las necesidades del personal son amplias y no pueden limitarse solo a los objetivos estratégicos de las mismas.



**Figura 25. Evaluación de desempeño de las capacitaciones**

En la descripción de los métodos de capacitación se determinan los procesos de evaluación como el último elemento que se tiene dentro del desarrollo de una capacitación o bien dentro de la política de capacitación. Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos (García López, 2005).

El 67% de las IPS expreso que realiza procesos de evaluación para verificar el cumplimiento de las mismas y su nivel de efectividad; el 33% restante de las IPS manifestó estar totalmente de acuerdo con la evaluación como instrumento de control que permitiera monitorear la efectividad de las mismas (ver grafica 25).

### 8.3 Los factores de la aplicación de capacitación en las instituciones prestadoras de servicios de salud Ips de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio.

El establecimiento de los factores de aplicación de capacitación; permite identificar el tipo de capacitaciones que se desarrollan actualmente las IPS en Villavicencio; así mismo, entender la contribución de estas en el cumplimiento de los objetivos de la organización y el impacto que tienen estas sobre la gestión del talento humano. El diseño, implementación y aplicación de las capacitaciones requiere de un plan que responda en primera medida a las necesidades de los colaboradores y en segunda instancia deben estar alineados a los objetivos de la organización. De acuerdo con (Gestion Humana.com, 2014):

Existen organizaciones que invierten importantes recursos en esta etapa, llegando al punto de no delegar responsabilidades al trabajador hasta que no cuente con los conocimientos necesarios para hacerlo. Sin embargo, la mayoría de veces las personas tiene que “aprender sobre la marcha” y asumir tanto los errores como los aciertos en el proceso.

Dentro de los elementos más importantes por los cuales se capacitan a los colaboradores se encuentran aquellos que responden a una necesidad real y que afectan el buen desempeño de la organización; como también aquellas que responden a una política de gestión de personas enfocadas hacia el constante aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades de los mismos.

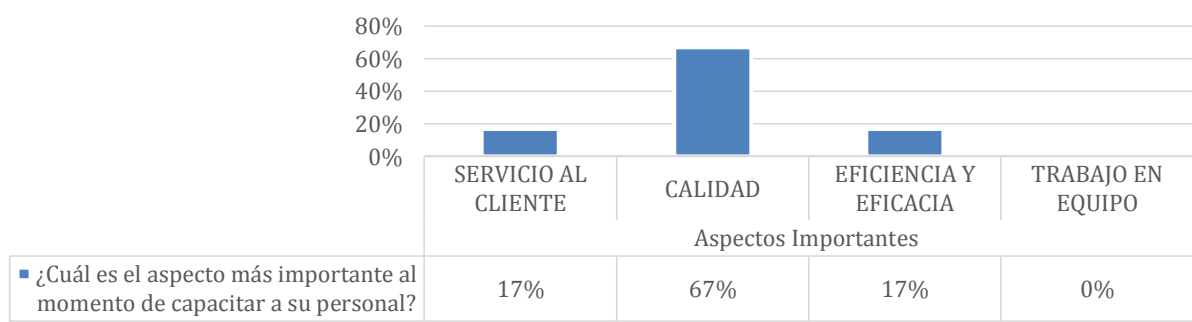
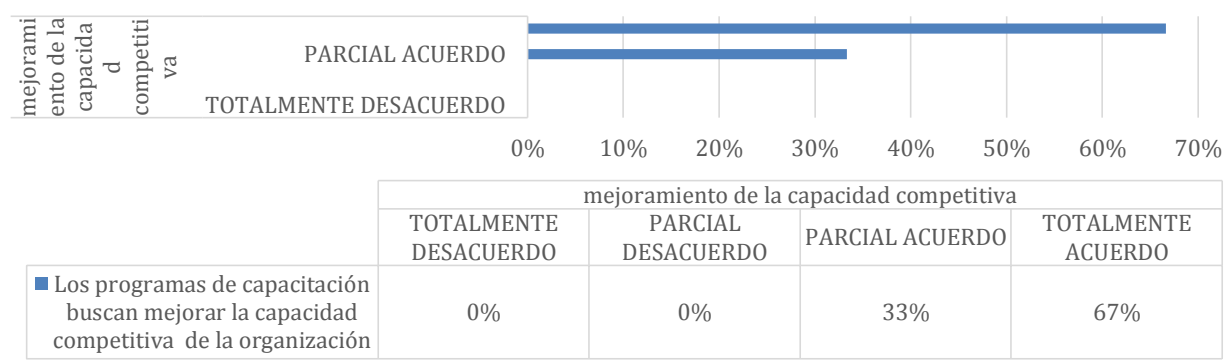


Figura 26. Aspectos más importantes al momento de capacitar.

Determinar las necesidades del personal para el desarrollo de las capacitaciones permite que la organización enfoque los recursos en las principales actividades o áreas que considera estratégicas de acuerdo a los objetivos organizacionales. Para (Wherter, 2007) las capacitaciones en todos los niveles de la organización es una fuente de bienestar para los colaboradores; el costo de la inversión es alto en términos globales, pero cuando se enfoca en actividades estratégicas y de máximo rendimiento teniendo en cuenta al personal se obtiene un máximo rendimiento de la inversión.

Por consiguiente; El 67% de las IPS analizadas seleccionaron a la calidad como el primer elemento que se tiene en cuenta cuando se van a realizar capacitaciones; seguido por un 17% servicio al cliente y por último un 16% eficiencia (ver grafica 26). Evidenciándose que la calidad juega un papel muy importante debido en gran parte a los procesos que desarrollan las empresas en el sector de salud; muchos de ellos requieren unas normas altas con un estricto seguimiento con personal capacitado.

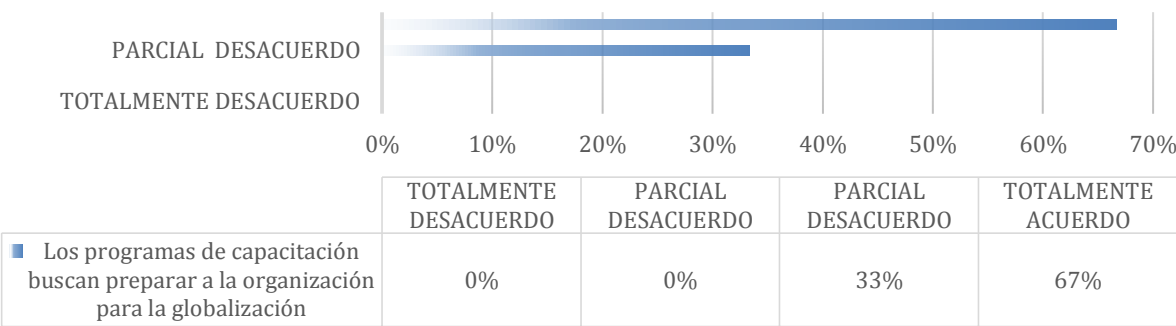


**Figura 27. Programas de capacitación enfocados a la mejora de la ventaja competitiva**

La capacitación busca contribuir al mejoramiento de la organización; a través del desarrollo de habilidades de los colaboradores, que a su vez se traduce en personal competente y capacitado para el logro de los objetivos planteados y el posicionamiento de la empresa en el mercado. de acuerdo con (Rodriguez Perez & Morales Macias, 2008) “En la actualidad, época de grandes cambios y requerimientos de competitividad, la capacitación se vuelve vital para las empresas modernas, ya que el desarrollo integral de sus trabajadores los convierte en elementos preparados

mental, emocional y técnicamente para satisfacer de manera directa las necesidades de los consumidores. (p.2).

En el desarrollo de programas enfocados a la mejora de la capacidad competitiva se evidencio que el 67% de las IPS están totalmente de acuerdo con los programas de capacitación y el impacto sobre la ventaja competitiva de la misma; seguido por un 33% que respondieron estar parcialmente de acuerdo (ver grafica 27); dado en gran parte a que muchas de las capacitaciones que se realizaban no respondían a los objetivos planteados de la organización sino a una serie de regulaciones por parte del ministerio de salud sobre el cual se debe capacitar al personal.

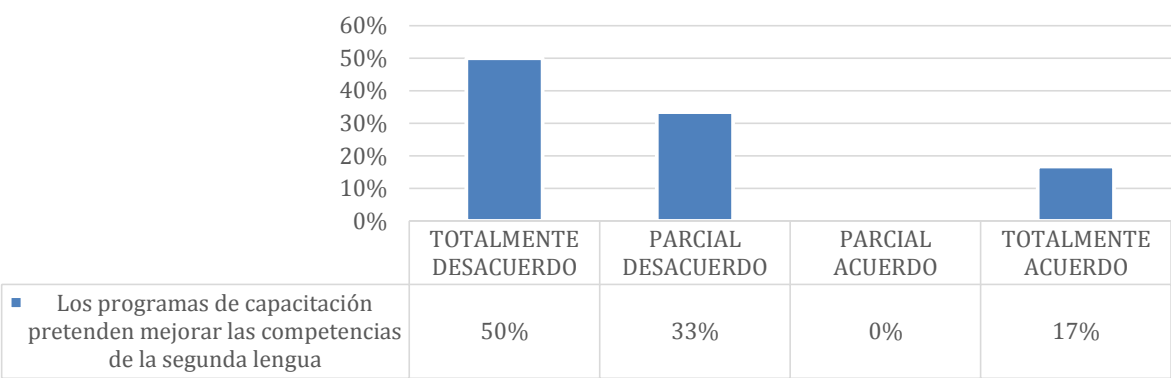


**Figura 28. Programas de capacitación enfocados hacia la globalización en las IPS**

Otro aspecto de gran importancia dentro de la identificación de los factores de aplicación de las capacitaciones; fue la globalización y como está influye en el desarrollo de las capacitaciones con el fin de tener a un personal en constante actualización no solo con el escenario local sino con a nivel país mirando el impacto de las nuevas tendencias sobre las IPS y la manera cómo cambian las formas de hacer las cosas ante una nueva regulación o una nueva tendencia que se traduce en mejora y eficiencia; por consiguiente: ( Sescovich Rojas , 2003) La empresa inteligente es, justamente, aquella capaz de crear y re-crear continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua de sus componentes humanos, y en esa medida se transforma también continuamente”



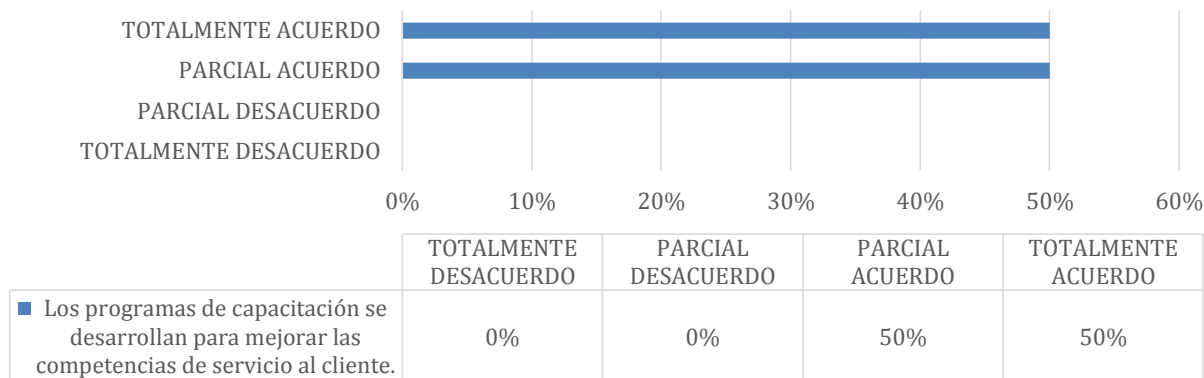
Por consiguiente; En el desarrollo de programas enfocadas hacia la preparación de la organización para la globalización el 67%, de los directores de IPS está totalmente de acuerdo con que las capacitaciones preparaban a la organización para la globalización; seguido por un 33% que respondió sentirse parcialmente en de acuerdo (ver figura 23); en su mayoría manifestaron que muchos de los temas de capacitación no correspondían necesariamente a ese enfoque sino que respondían era a las necesidades de los colaboradores y los planes de empresa; aunque si tenían en consideración las nuevas tendencias para el diseño de planes.



**Figura 29. Desarrollo programas de capacitación en Segunda lengua en las IPS.**

El talento humano capacitado en una segunda lengua responde a una tendencia nacional y global con el fin de poseer un equipo colaborador altamente calificado que pueda responder ante las diferentes problemáticas o necesidades que presenten ya sea en el contexto nacional o bien en un contexto internacional en el que se tenga que utilizar un lengua diferente.

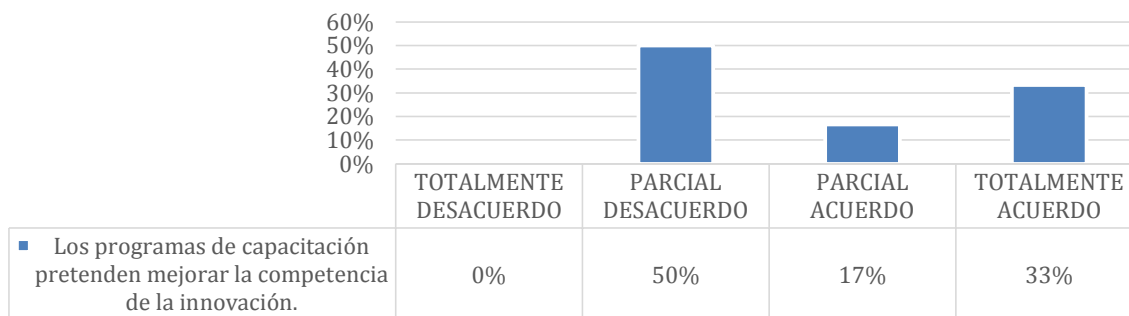
En cuanto a capacitaciones en segunda lengua el 50% de los gerentes de las IPS no realizan capacitaciones orientadas hacia una segunda lengua principalmente debido a los altos costos; el 33% respondieron estar parcialmente en desacuerdo y un 17% estar totalmente de acuerdo con este tipo de capacitación, pero las realizaban de manera esporádica debido al costo y el poco impacto en la organización; ya que en ningún momentos se han visto forjados al uso de otra lengua; bien sea en atención al cliente o en la operación con máquinas o medicamentos.



**Figura 30. Desarrollo de programas de capacitación en servicio al cliente.**

La atención al cliente es uno de los temas más importantes dentro de los programas de capacitación al transferir todos los conocimientos necesarios para la gestión adecuada de los clientes y brindar un excelente servicio. Para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensables para competir ventajosamente en un ambiente global significarán la diferencia entre el éxito y el fracaso (Valencia Rodríguez, 2005)

En la atención al cliente de los servicios de salud y las constantes capacitaciones enfocadas a mejorar el servicio que prestan los colaboradores el 50% (ver grafica 30) de los gerentes de las IPS analizadas determinaron que en algunas de las capacitaciones que se desarrollaban estaban enfocadas a mejorar los servicios de atención al cliente; seguido por un 50% manifestaron que estaban parcialmente de acuerdo; dado a que la mayoría de las capacitaciones de servicio al cliente solo se enfocaban a algunos puestos de trabajo que tienen mayor contacto y acercamiento

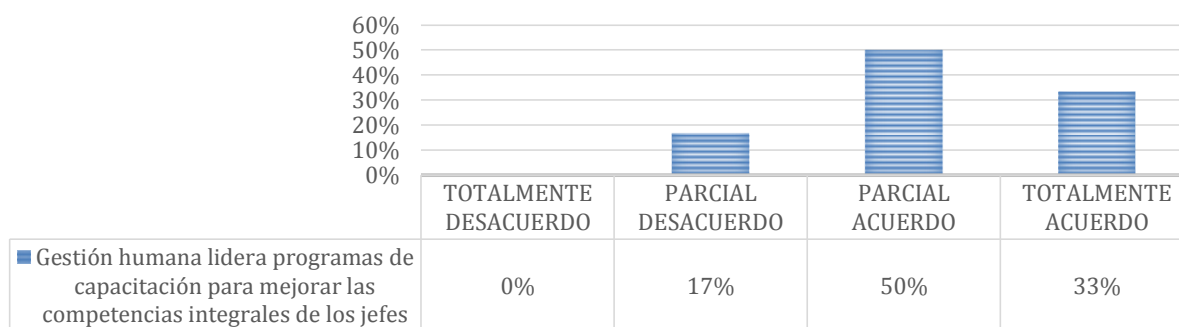


al cliente.

**Figura 31. Implementación de capacitaciones para mejoramiento de la innovación en las IPS**

La capacitación enfocada hacia el mejoramiento de los procesos con componentes innovadores o hacia la generación de un personal innovador el 50% (ver figura 31) de las IPS manifestaron que estaban parcialmente en desacuerdo con que se realizaran este tipo de capacitaciones al personal; seguido por un 33% parcial de acuerdo y un 17% totalmente de acuerdo.

Al encontrar que un gran porcentaje de los gerentes se están en desacuerdo con este tipo de capacitaciones se puede evidenciar que los procesos de innovación y desarrollo en la mayoría de los casos no son un componente principal a desarrollar; dentro de las razones se encontró que están los altos precios de las innovaciones y las regulaciones existentes en el sector. Se puede decir que la capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo (García López, 2005)

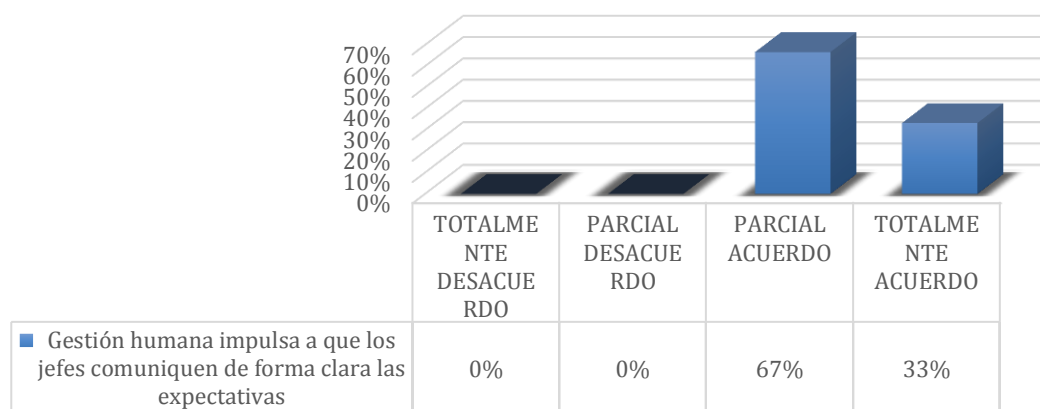


**Figura 32. Capacitaciones para el desarrollo de las competencias integrales de jefaturas**

El desarrollo de competencias por parte de las personas que tienen colaboradores a cargo; constituye un elemento esencial dentro de la gestión de personas, pues permite que se logre dirigir el personal de la manera más adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos. Las nuevas exigencias del entorno y el cambio en la gestión del capital humano están vinculados con la forma de conducción, los estilos de liderazgo participativo, la mayor comunicación e interacción

entre los miembros de la organización, la activa participación en la toma de decisiones y la disminución de niveles jerárquicos. De ahí, que las organizaciones requieran directivos con las competencias adecuadas para que su actuación esté centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Medina Elizondo, Armenteros Acosta, Guerrero Ramos, & Barquero Cabrero, 2012)

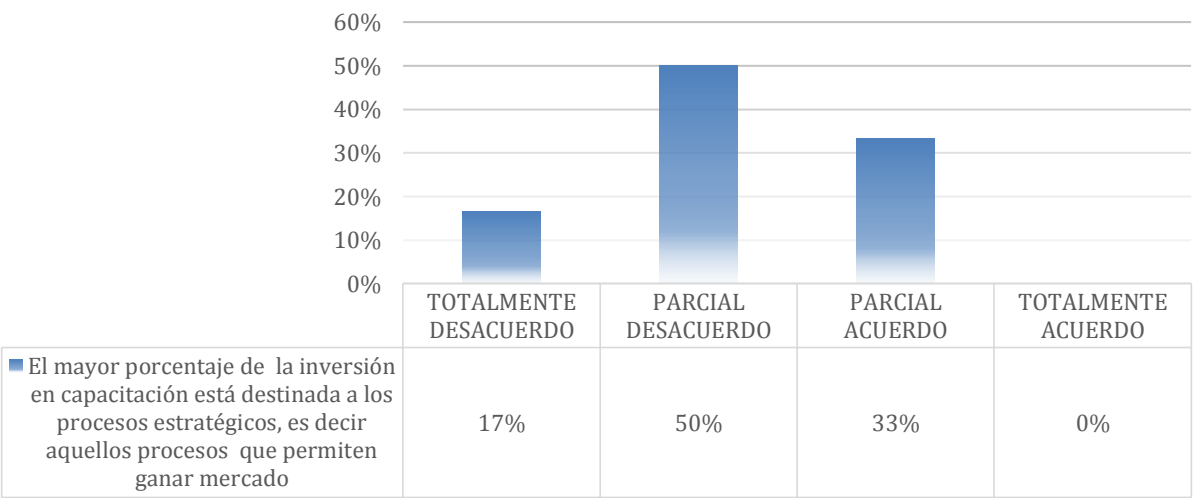
Desarrollar estas habilidades para dirigir; requiere de un proceso de capacitación orientada hacia el desarrollo de habilidades gerenciales y de comunicación. El 50% (ver figura 32 ) de las IPS se mostró parcial de acuerdo con programas de capacitación liderados por gestión humana y enfocada hacia las jefaturas; seguida por un 33% que manifestaron estar totalmente de acuerdo y un 17% de las IPS expresaron estar en parcial desacuerdo con este tipo de actividades.



**Figura 33. Planes de gestión humana para el desarrollo de habilidades en jefaturas**

Determinar los procesos de comunicación y como se desarrollan capacitaciones para lograr un adecuado nivel de conocimiento que permita a la organización funcionar sin ningún inconveniente; se convierte en una herramienta esencial para el diseño de políticas de capacitación; (Barroso Tanoira & Salazar Cantón, 2010) comentan: El análisis de tareas y del desempeño de los empleados son dos formas para identificar las necesidades de capacitación. El primero evalúa las aportaciones de los empleados para determinar si la capacitación reducirá los problemas de operación, como errores en el servicio, demasiados materiales de desecho o producción baja

A lo cual, el 67% (ver figura 33) de las IPS están parcial de acuerdo con los programas que desarrolla en capacitación con el fin de que las jefaturas comuniquen de manera clara las expectativas y objetivos; seguido por un 33% que expresaron estar totalmente de acuerdo con los planes de capacitación en desarrollo de habilidades comunicativas y especialmente en la transmisión de información para el cumplimiento de los objetivos.



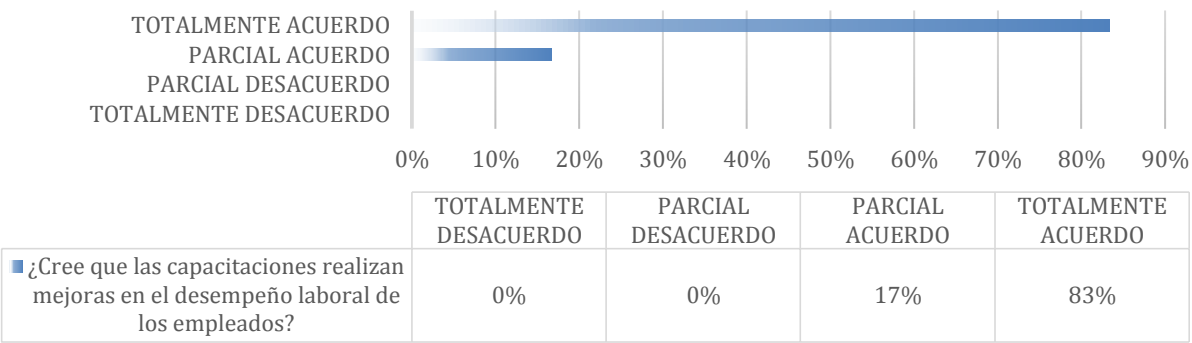
**Figura 34. Inversión en capacitación destinada a procesos estratégicos de mercado**

La inversión en programas de capacitación responde a las necesidades de la organización en aspectos que se consideren clave para que el negocio funcione; permitiendo alinear al personal con los objetivos de la organización llevando a un cumplimiento de las metas propuestas; de acuerdo con (García López, 2005)”:

En el caso que nos ocupa, que es la capacitación, la empresa deberá realizar un previo análisis de sus condiciones favorables y desfavorables, es decir, clarificar sus fuerzas y debilidades para implementar un programa de capacitación, analizar si cuenta con los recursos necesarios, al igual, deberá revisar o tomar en cuenta todas las condiciones desfavorables o amenazas que se le pudieran presentar y las oportunidades que podría aprovechar en caso de implementar su programa de capacitación y desarrollado. (p.5)

Ante la inversión en capacitación destinada a los procesos estratégicos de las IPS el 33% (ver figura 34), de las IPS están parcial de acuerdo en que las capacitaciones estén orientadas hacia los procesos estratégicos que buscan generar un mayor mercado; seguido por un 50% que

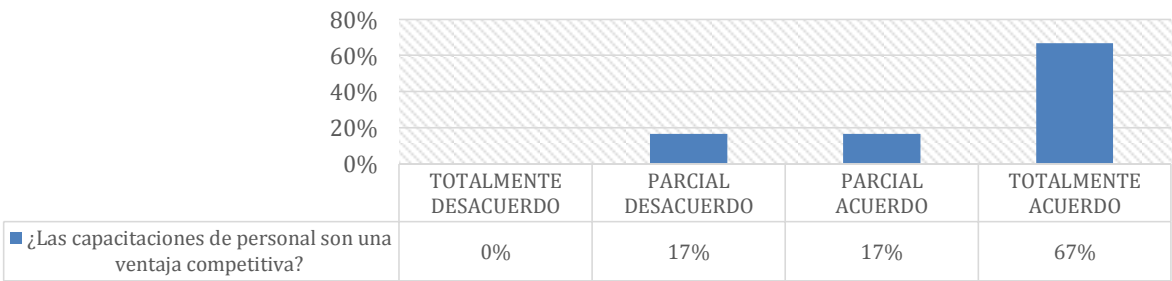
manifestaron estar parcial desacuerdo y un 17% totalmente en desacuerdo con inversiones en capacitación de mercado.



**Figura 35. Inversión en capacitación y mejora en desempeño laboral**

El impacto de las capacitaciones en la mejora del desempeño de los colaboradores se observó, que el 83% (ver figura 35) de las IPS están totalmente de acuerdo con el impacto que tiene el desarrollo de las capacitaciones en la productividad y las mejoras que trae para la organización; seguido por un 17% ubicado en parcial de acuerdo.

El éxito del programa de personal dependerá, en gran medida, de la forma en que sus objetivos respondan a los verdaderos problemas y oportunidades que enfrentan los responsables de administrar la fuerza laboral (Valencia Rodríguez, 2005). Por lo cual, se evidencia que los procesos de capacitación se han traducido en mejoras sustanciales para las empresas; así mismo, que los gerentes pueden verificar el aumento en el desempeño de los mismos y esto a su vez se convierte en una razón por la cual se capacita constantemente en sector de salud a los colaboradores.



**Figura 36. Capacitación enfocada al desarrollo de ventajas competitivas a través del personal**

Al considerarse el desarrollo de ventajas competitivas a través del personal y las capacitaciones se observó, que el 67% de las IPS están totalmente de acuerdo que las capacitaciones en personal son una fuente de ventaja competitiva; seguido por un 17% en parcial acuerdo y un 17% en parcial desacuerdo (ver figura 36); al considerar que el impacto en el desarrollo de ventajas competitivas era un proceso lento en el sector de salud donde los conceptos de diferenciación no son tan notorios debido a la grave crisis que atraviesa el sector actualmente.

De acuerdo con (Rodríguez Valencia, 2007): Hoy día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, se ve manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente; esto con el fin de lograr aumentos significativos en los ingresos para la compañía mediante un personal altamente calificado especialmente en aquellos colaboradores que tienen un contacto directo con el cliente.

En consecuencia; los factores de capacitación analizados en las IPS de la ciudad de Villavicencio permiten determinar la manera en que se desarrollan los procesos de capacitación actualmente y el desarrollo de políticas de gestión humana enfocadas hacia lograr una adecuada gestión de las personas; estas políticas analizadas en los procesos de inducción y capacitación comprenden herramientas, métodos y enfoques gerenciales basados en las tendencias actuales en cuanto a la gestión de personas.

## 9. Conclusiones

Los procesos de inducción en las instituciones prestadoras de servicios se desarrollan de acuerdo al establecimiento de planes de inducción y capacitación por parte de los departamentos de talento humano. Las IPS manifestaron tener planes de inducción y capacitación; logrando una adecuada gestión de las personas con planes que permiten un proceso de adaptación de los nuevos colaboradores a las empresas.

Los tiempos de ejecución de los planes responden a las necesidades de la organización y permiten establecer el tipo de inducción a desarrollar; actualmente el tiempo de duración de estos está en un plazo de 1 a 9 lo que permite desarrollar inducciones generales enfocadas a la organización e inducciones específicas orientas hacia las funciones de los puestos de trabajo.

Quien realiza las inducciones determina el nivel de información a transmitir de acuerdo al tiempo con el que se cuenta para tal caso; cuando los tiempos de inducciones en las IPS comprende un plazo de 1 a 4 días las capacitaciones son desarrolladas por los jefes inmediatos y por encargados de gestión humana; y para el caso de 5 a 9 días de inducción se encuentra que el mayor porcentaje de capacitaciones son desarrolladas por jefes inmediatos y restante con los encargados de gestión humana. Por lo tanto, Considerando el tiempo de la inducción los colaboradores de las IPS reciben inducciones por el personal encargado de gestión humana y los jefes inmediatos, desarrollándose una adaptación más rápido al puesto de trabajo como resultado de una adecuada política de gestión del talento.

Los procesos inducción no solo corresponde al ingreso de personal nuevo; también están enfocados dentro de las IPS en el caso de ascensos de personal las IPS consideran estar totalmente de acuerdo con el desarrollo de estas actividades cuando se presentan los ascensos; como así mismo, reconocen que las inducciones ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En lo referente a los procesos de capacitación que desarrollan actualmente las IPS y los métodos cómo se desarrollan estas se encuentra que la frecuencia con que las IPS capacitan al personal lo hace en unos periodos bimestrales debido en gran parte a las condiciones del sector que requiere de constante actualización de conocimientos y a los altos estándares de calidad.



El modo de capacitarse actualmente en las IPS en la ciudad de Villavicencio es 100% presencial mediante el apoyo de herramientas tecnológicas; en ningún caso se utilizó capacitaciones a distancia de manera virtual; existe un alto porcentaje de capacitación desarrollado por personal propio a las IPS. De acuerdo al tipo de personal que poseen las IPS administrativo y asistencial se establecen planes de capacitación para cada uno de ellos; dentro de las personas que reciben menos capacitación en personal administrativo están las secretarias; los porcentajes de participación son bajos.

El personal que más recibe capacitación son los jefes administrativos. En cuanto al personal asistencial los puestos de trabajo a los que más realizan capacitación son a los enfermeros y aux. De enfermería; las principales razones son por el desarrollo de funciones que les permite estar en contacto constante a los clientes y usuarios de las IPS. Los procesos operativos son importantes en las capacitaciones que realizan las IPS a su personal; dado en gran parte, por el riesgo a que se enfrentan como a la complejidad de las actividades que se desarrollan; para el desarrollo de las capacitaciones los incentivos más utilizados por las IPS son los permisos laborales y materiales o transporte.

El papel que juega gestión humana dentro de las IPS asesorando a otras áreas en el desarrollo de las capacitaciones es muy importante las IPS están parcial de acuerdo con esta labor de acompañamiento con el fin ayudar a una adecuada capacitación. El impacto de estas actividades dentro de los objetivos de la organización es de vital importancia y es reconocido por las IPS como un vehículo en el cumplimiento de metas; por última fase dentro de la capacitación están las evaluaciones como medida de control y efectividad de las actividades desarrolladas; las IPS manifestaron estar parcial de acuerdo con la evaluación de las capacitaciones.

La globalización es de interés en los programas de capacitación las IPS manifestaron que a través de la capacitación se pretende actualizar a la organización con temas de carácter global en la salud y que le competen a la organización; caso contrario sucede con capacitaciones enfocadas hacia el uso de una segunda lengua cerca del 50% se encuentra en total desacuerdo. En base al desarrollo integral de los jefes el 50% de las IPS están parcialmente de acuerdo con este tipo de programas ya que permite una adecuada comunicación y liderazgo en la organización.

## **10. Recomendaciones**

Se evidencio que uso de personal externo o privado es poco utilizado para las capacitaciones de los colaboradores; se recomienda establecer dentro del plan de capacitación el apoyo de personal externo con el fin de poder tener mayor conocimiento sobre un tema a capacitar; ya que el desarrollo de los mismos por parte de la organización; no proporcionaría a las capacitaciones nueva información haciendo perder el interés de los colaboradores. Así mismo, se recomienda que las IPS que tienen planes con 1 a 4 días aumenten el plan de inducción, todo esto con el fin de poder transmitir información no solo relacionada con el puesto de trabajo sino de la organización y la cultura que se fomenta dentro de esta.

Dentro del estudio de la frecuencia de personal con mayor capacitación se encontró que los colaboradores que desarrollan actividades en secretaria no reciben buenos niveles de capacitación; por consiguiente; es necesario que se diseñen planes que integren a todos los colaboradores, ya que todos son partes de la organización y contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Aunque las capacitaciones de la segunda lengua no requieren de tanta atención por parte de las IPS 50% en total desacuerdo; se recomienda tener estructurado dentro de los planos un mínimo de capacitaciones con el fin de desarrollar competencias en los colaboradores.

Las capacitaciones enfocadas al mejoramiento de procesos e innovación no tiene tanta importancia para las IPS; se debe tener un plan enfocado hacia mejoramiento de los procesos con componentes innovadores; todo ello con el fin de fomentar una cultura corporativa innovadora y poder aumentar los niveles de competitividad de la organización y de su personal colaborador.

## 11. Bibliografía

- Núñez Miranda, L. A. (2010). *Análisis y propuesta para un proceso de inducción para el personal de la unidad de ejecución especializada*. nd: nd.
- Sescovich Rojas, S. (2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. *CLAD Reforma y Democracia*. No. 26., 1-20.
- Alcaldía de Villavicencio. (20 de Agosto de 2012). *Alcaldía de Villavicencio*. Obtenido de Información general de la ciudad de Villavicencio:  
[http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)
- Alcaldía de Villavicencio. (s.f.). *INDICADORES*. Obtenido de  
[http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29&Itemid=86](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=86)
- Arboleda Posada, G. I. (12 de Octubre de 2012). *Ingreso y capacitación del personal vinculado a instituciones del tercer nivel de atención en salud. Medellín, Colombia\**. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v11n23/v11n23a09.pdf>
- Barroso Tanoira, F., & Salazar Cantón, J. (2010). NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS. UN ESTUDIO COMPARATIVO EN 60 EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO. *Revista panorama administrativo*, 27-46.
- Bogotá, A. d. (s.f.). *Decreto 1567 de 1998 Nivel Nacional*. Obtenido de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Böhrt, M. (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos : reflexiones integradoras. *Revista Numero 8 universidad catolica de Bolivia*, 124-134.
- Calderon Cordova, H. (1982). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Mexico: Limusa.
- Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la administración general*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Will.
- Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Obtenido de <http://www.compitemexico.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

- Corral mendivil, C. R., Gil palomares, M. G., Velasco Cepeda, R. I., & Serrano Cornejo, M. L. (2001). La importancia del programa de induccion, en las empresas del sector servicio. *El buzón de pacioli*, 1-30.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitacion interna en la productividad y estandarizacion de procesos productivos un estudio de caso. *International Journal of good conscience*, 97-144.
- Fernando Oviedo, C. (08 de Agosto de 2013). Docente de Puerto Lleras denunció presunta negligencia médica en una IPS de Villavicencio. *Noticias de Villavicencio*.
- Frigo, E. (8 de agosto de 2014). *Foro de seguridad*. Obtenido de ¿Qué es la Capacitación? ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- FRIGO, E. (25 de 03 de 2015). *¿Que es la capacitación, y que gana la organización al capacitar a su personal ?* Obtenido de [www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm)
- García López, J. M. (2005). EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES . *Contribuciones a la Economia*, 40-62.
- Gestion Humana.com. (05 de Agosto de 2014). *Gestion Humana.com*. Obtenido de Etapas de un proceso de inducción corporativa efectivo: [http://bibliotecasenlinea.unillanos.edu.co:2068/gh4/BancoConocimiento/E/etapas\\_de\\_un\\_proceso\\_de\\_induccion\\_corporativa\\_efectivo/etapas\\_de\\_un\\_proceso\\_de\\_induccion\\_corporativa\\_efectivo.asp](http://bibliotecasenlinea.unillanos.edu.co:2068/gh4/BancoConocimiento/E/etapas_de_un_proceso_de_induccion_corporativa_efectivo/etapas_de_un_proceso_de_induccion_corporativa_efectivo.asp)
- Gonzales, A., & Pico, L. (23 de Marzo de 2012). *Insatisfacion Laboral En El Sector Salud*. Obtenido de <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/insatisfaccion-laboral-en-el-sector-salud.html>
- HOYLER, S. (s.f.). *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira.
- Joaquín, R. (2002 ). *Administración Moderna de Personal* . Mexico : Thomson.
- Medina Elizondo, M., Armenteros Acosta, M., Guerrero Ramos, L., & Barquero Cabrero, J. D. (2012). LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES:UN PROCEDIMIENTO PARA SU IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 79-100.
- Ministerio de salud. (2011). *ORDENAMIENTO (RANKING) DE INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SERVICIOS DE SALUD*. Bogota Dc: Minsalud.

- Minsalud. (2005). *PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PIC*. Bogota D.C: Supersalud.
- Nieto licht, c. (2015). Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. *Revista Hombre y Trabajo de Acrip*, 26.
- Olortegui Yzú, D. R. (15 de 03 de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-en-clinicas-y-hospitales/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Informe de Situación en las Américas Indicadores Básicos 2012*.
- Peridico el Tiempo. (8 de Mayo de 2015). *Gobierno prorroga por ocho meses intervención de Saludcoop*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/intervencion-de-saludcoop/15714155>
- R.Wayne Mondy. (2012). *Capital Humano*. Mexico: Pearson Educación.
- RCN noticias de Radio. (2015 de Octubre de 2015). *Fue intervenido el Hospital Departamental de Villavicencio*. Obtenido de <http://www.rcnradio.com/locales/fue-intervenido-el-hospital-departamental-de-villavicencio/>
- Rodriguez Perez, J., & Morales Macias, S. A. (2008). La capacitacion en las Organizaciones Modernas. *Punto de Vista*, 1-4.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Thomson.
- Salvador, m. (2002). *Administracion Aplicada* (Primera ed.). Mexico: Limusa S.A.
- Superintendencia Nacional de Salud. (2013). Obtenido de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FIeYK2lnAJA%3D&tabid=782&mid=2312>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 20-33.
- Wherter, W. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Zaragoza S.N.C. (2006). *Reclutamiento y Selección - Procesos de contratacion de personal* . Mexico: Mc Graw will.